

**АО «Акмолинская Распределительная Электросетевая Компания»**

УТВЕРЖДЕНО

решением Совета Директоров

АО «АРЭК»

протокол № 4

от «22» апреля 2015 г.

**ПОЛИТИКА  
управления рисками**

г. Астана, 2015 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1.</b>	<b>Общие положения</b>	<b>3</b>
1.1	Основные термины определения	3
1.2	Цели и задачи	4
1.3	Взаимосвязь Политики с нормативными документами	5
<b>2.</b>	<b>Принципы эффективной системы управления рисками</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Процесс управления рисками</b>	<b>6</b>
3.1	Внутренняя среда	7
3.2	Постановка целей	8
3.3	Выявление рисков	8
3.4	Оценка рисков	9
3.5	Обработка рисков	9
3.6	Контроль над управлением рисками	10
3.7	Информация и коммуникация	10
3.8	Мониторинг	11
<b>4</b>	<b>Внесение изменений</b>	<b>11</b>
	Лист согласования	
	Лист ознакомления	
	Лист регистрации изменений	

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### 1.1. Основные термины и определения

**Группа** – Акционерное общество «АО «АКМОЛИНСКАЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ ЭЛЕКТРОСЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ» (АО «АРЭК»), включающее материнскую организацию АО «АРЭК» и дочернюю организацию (ДО) – Товарищество с ограниченной ответственностью «АРЭК-ЭНЕРГОСБЫТ» - и другие дочерние организации, которые будут включены в Общество в будущем.

**Совет директоров АО «АРЭК» (Совет директоров)** – орган управления, осуществляющий общее руководство деятельностью АО «АРЭК» за исключением решения вопросов, отнесенных действующим Законом РК об Акционерных обществах и уставом Группы к исключительной компетенции общего собрания акционеров.

**Комитет по аудиту и управлению рисками Совета директоров АО «АРЭК» (Комитет по аудиту и управлению рисками)** – является консультационно-совещательным органом Совета директоров АО «АРЭК» и создается в целях оказания содействия Совету директоров по мониторингу принятых решений и процессов, предназначенных для обеспечения достоверности финансовой отчетности и функционирования адекватных систем внутреннего контроля и управления рисками.

**Исполнительный орган** – коллегиальный или единоличный орган, осуществляющий руководство текущей деятельностью АО «АРЭК», название которого определяется Уставом АО «АРЭК»:

- Исполнительный орган АО «АРЭК» – Генеральный директор АО «АРЭК» либо иное лицо, единолично осуществляющее функции исполнительного органа;
- Исполнительный орган ТОО «АРЭК-Энергосбыт» – Директор ТОО «АРЭК-Энергосбыт».

**Система управления рисками (СУР)** - набор взаимосвязанных элементов, объединенных в единый процесс. В рамках данного процесса, Совет директоров, руководство и сотрудники, каждый на своем уровне, участвуют в выявлении потенциальных негативных событий, которые могут повлиять на деятельность Группы, а также в управлении этими событиями для удержания в рамках допустимого для акционеров уровня риска.

**Риск** - потенциальное событие (или стечение обстоятельств), которое в случае своей реализации может оказать негативное влияние на достижение Группой своих целей.

**Существенный риск** - риск, находящийся в критической или катастрофической зоне на Карте рисков Группы и риски из других зон, которые по мнению исполнительного органа Группы, могут оказать наиболее значительное влияние на достижение Группой своих долгосрочных и краткосрочных целей.

**Кросс-функциональный риск** - риск, в процесс управления которым вовлечены руководители разных уровней, либо разных функциональных подразделений.

**Управление риск-менеджмента (УРМ)** – структурное подразделение АО «АРЭК», организующее и методологически поддерживающее процессы управления рисками и внутреннего контроля.

**Риск-менеджер** - должностное лицо в Группе, ответственное за выполнение задач, возложенных на УРМ, в рамках процесса управления рисками.

**Владелец риска** – руководитель структурного подразделения ДО/АО «АРЭК», ответственный за достижение запланированных и утвержденных целей по управлению данным риском, имеющий в своем распоряжении все необходимые ресурсы для выполнения мероприятий (персонал, оборудование, инструменты, производственная среда, информация и т.д.).

**Владелец мероприятия** - руководитель структурного подразделения ДО/АО «АРЭК», ответственный за осуществление мероприятий, направленных на минимизацию риска, имеющий в своем распоряжении все необходимые ресурсы для выполнения мероприятий (персонал, оборудование, инструменты, производственная среда, информация и т.д.). Владелец мероприятия может быть как руководитель структурного подразделения, являющийся Владелецем рисков, так и руководитель другого структурного подразделения.

**Эксперт** - высококвалифицированный в определенной области сотрудник Группы, который имеет возможность на основе экспертного опыта и квалификации дать экспертную оценку существенности воздействия риска на производственные и финансово-экономические показатели деятельности Группы.

## 1.2.Цели и задачи

Политика управления рисками АО «АРЭК» (далее – Политика) является внутренним документом, определяющим основные подходы к организации, реализации и контролю процессов управления рисками в Группе.

Основной целью Политики является построение в Группе системы эффективного управления рисками и их вероятными последствиями, а также постоянное совершенствование процедур и методов управления рисками.

Основными задачами Политики являются:

- построение эффективной Корпоративной системы управления рисками в Группе;
- развитие благоприятной риск-культуры среди руководства и сотрудников Группы;
- формирование возможности для Группы задавать и отслеживать качество управления рисками на основе четких и понятных критериев;
- оперативное реагирование на возникающие рисковые события, отслеживание изменений внешней и внутренней среды;
- организация целенаправленной деятельности по управлению рисками с целью снижения их до приемлемого уровня либо передачи третьим сторонам (страхование, хеджирование);
- систематизация и дальнейшее накопление информации о рисках Группы, повышение управляемости бизнеса;
- в конечном итоге – повышение конкурентоспособности Группы и ее рыночной стоимости посредством повышения эффективности и оптимизации управления рисками.

Основные подходы к организации, реализации и контролю процессов управления рисками, указанные в Политике, основаны на международной методологии построения Корпоративной системы управления рисками – «COSO – Концептуальные основы управления рисками организации» (Enterprise risk management – Integrated framework) и международном стандарте ИСО 31000:2009 «Менеджмент риска – Принципы и руководящие указания» (ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines).

Политика является документом, обязательным для применения во всех подразделениях и всеми работниками Группы.

Для возможности ознакомления с Политикой всеми заинтересованными сторонами документ опубликован на корпоративном интернет-сайте Группы.

### **1.3. Взаимосвязь Политики с нормативными документами**

Настоящая Политика взаимосвязана со следующими нормативными документами, утвержденными и действующими в Группе:

- 1 Положение об Управлении риск - менеджмента АО «АРЭК»;
- 2 Политика в области внутреннего контроля АО «АРЭК»;
- 3 Методология организации системы управления рисками АО «АРЭК»;
- 4 Регламент взаимодействия структурных подразделений АО «АРЭК» по системе управления рисками;
- 5 Регламент взаимодействия структурных подразделений АО «АРЭК» по системе внутреннего контроля;
- 6 Положение о Владельцах рисков и Владельцах мероприятий по Системе управления рисками в АО "АРЭК".

## **2. ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

В целях эффективного управления рисками Группа стремится на всех уровнях соответствовать следующим принципам эффективной СУР:

- 1) Управление рисками создает и поддерживает ценность для организации**  
Управление рисками способствует достижению поставленных целей и улучшению показателей деятельности, в том числе в части здоровья и безопасности людей, охраны окружающей среды, соответствия нормативно-правовым требованиям, качества предоставляемых услуг, управления проектами, эффективности деятельности, руководства компанией и репутации.
- 2) Управление рисками является неотъемлемой частью всех процессов организации и принятия решений**  
Управление рисками – это не обособленная деятельность, отделенная от основных видов деятельности и процессов Группы. Управление рисками – это неотъемлемая составляющая всех процессов Группы, включая процессы стратегического планирования, управления проектами и изменениями, что способствует руководству Группы делать обоснованный выбор, определять приоритетность действий и проводить различия между альтернативными направлениями действий.
- 3) Управление рисками основывается на наилучшей доступной информации**  
Входные данные для процесса управления рисками основаны на таких источниках информации, как исторические данные, опыт, обратная связь от заинтересованных сторон, наблюдения, прогнозы, экспертные оценки. При этом учитываются возможные ограничения/погрешности в используемых данных или результатах моделирования/прогнозирования, а также расхождения мнений среди экспертов.
- 4) Управление рисками соответствует уровню зрелости и специфике организации**  
Управление рисками соответствует текущей внешней и внутренней среде, в которой Группа стремится достигнуть своих целей.  
**Внешняя среда** – совокупность элементов, условий, факторов и сил, которые могут воздействовать на деятельность Группы извне, тем самым меняя ее поведение при достижении своих целей.  
**Внутренняя среда** – представляет собой атмосферу в организации и определяет, каким образом риск воспринимается ее сотрудниками и как они на него реагируют.
- 5) Управление рисками принимает во внимание человеческие и культурные факторы**

Управление рисками признает способности, восприятия и намерения внешних и внутренних заинтересованных сторон, которые могут способствовать или затруднять достижение целей Группы.

**6) Управление рисками является прозрачным и всесторонним**

Соответствующее и своевременное вовлечение заинтересованных сторон и, в частности, лиц, принимающих решения на всех уровнях компании, гарантирует, что управление рисками остается релевантным и отвечает современным требованиям. Это позволяет заинтересованным сторонам быть должным образом представленными и быть уверенными в том, что их мнение принимается во внимание в процессе установления критериев риска.

**7) Управление рисками является динамичным, повторяющимся и реагирующим на изменения процессом**

Управление рисками отвечает на происходящие изменения. В ответ на внешние и внутренние события, на изменения корпоративной среды и знаний осуществляется мониторинг и пересмотр рисков, появляются новые риски, некоторые риски меняются, другие исчезают, разрабатываются и реализуются новые подходы и методы в целях постоянного совершенствования системы управления рисками в Группе.

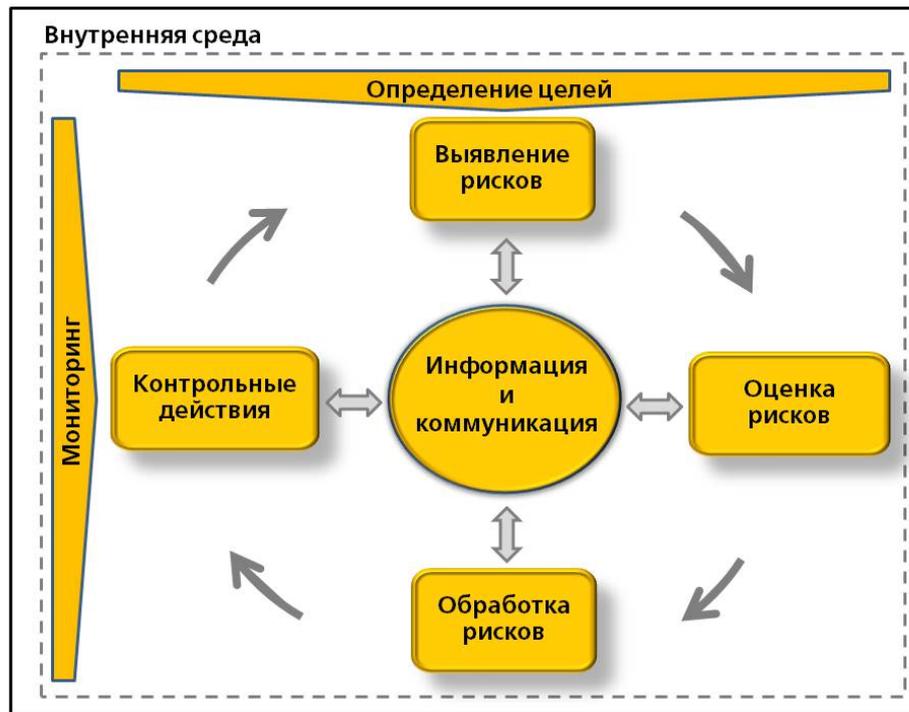
**8) Управление рисками является ключевой обязанностью и ответственностью высшего руководства и Совета директоров**

Руководство Группы принимает на себя полномочия и обязательства по обеспечению доступа к необходимым ресурсам для содействия лицам, подотчетным и ответственным за управление рисками; содействует повышению риск-культуры в Группе. Совет директоров играет роль надзорного органа, определяя, существуют ли необходимые процессы управления рисками и являются ли эти процессы адекватными и эффективными.

### **3. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

Процесс управления рисками организации состоит из восьми взаимосвязанных компонентов. В связи с тем, что данные компоненты являются составной частью процесса управления рисками, их содержание определяется тем, как руководство управляет Группой. К этим компонентам относятся:

- внутренняя среда;
- постановка целей;
- выявление рисков;
- оценка рисков;
- управление рисками;
- контрольные действия;
- информация и коммуникация;
- мониторинг.



*Рисунок 1.* Процесс управления рисками в АО «АРЭК».

Процесс управления рисками не является линейным, где один компонент оказывает влияние на другой. Данный процесс является разнонаправленным и циклическим процессом, в котором все компоненты воздействуют друг на друга.

### 3.1. Внутренняя среда

Внутренняя среда представляет собой атмосферу в организации и определяет, каким образом риск воспринимается ее сотрудниками, и как они на него реагируют. Внутренняя среда включает такую философию управления рисками, как честность и этические ценности. Внутренняя среда является основой для других компонентов СУР.

В целях внедрения и поддержания эффективной СУР в Группе, Совет директоров и руководство Группы заинтересованы в создании и поддержании благоприятной риск – культуры среди сотрудников на всех уровнях. Риск–культура является показателем внутренней среды, при которой руководство и сотрудники Группы принимают решения и осуществляют свою операционную и иную деятельность, принимая во внимание выбор оптимального соотношения рисков и возможностей.

Создание риск–культуры, позволяющей поддерживать благоприятную внутреннюю среду в Группе, осуществляется путем проведения следующих мероприятий:

- создание отдельного подразделения Группы, организующего и поддерживающего процесс управления рисками (Организационная структура СУР представлена в Регламенте взаимодействия подразделений АО «АРЭК» по системе управления рисками);
- проведение периодического обучения в области управления рисками для ключевых сотрудников подразделения и руководящих работников Группы;
- проведение периодических встреч между представителями различных подразделений для обсуждения кросс-функциональных рисков.

### 3.2. Постановка целей

Постановка целей Группы является ключевым элементом в рамках Системы управления рисками. Цели Группы должны быть определены до момента, когда руководство начнет выявлять события, которые потенциально могут оказать негативное влияние на их достижение. Процесс управления

рисками – это непрерывный процесс, присущий нормальному ходу управления. Данный процесс покрывает все предприятия, входящие в состав Группы и разрабатывается с целью обеспечения разумной уверенности того, что руководство имеет правильно организованный процесс выбора и формирования целей и эти цели соответствуют ее миссии и уровню риск-аппетита. Разумная уверенность предполагает низкую вероятность осуществления негативного риск-события.

После определения целей Группы необходимо разработать пошаговый план достижения данных целей. Достижение целей Группы осуществляется путем правильного стратегического планирования деятельности на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды. Для этих целей руководство Группы производит разработку бизнес-планов, планов развития, стратегических направлений развития и долгосрочной стратегии.

Группа на ежегодной основе определяет свой приемлемый уровень риск-аппетита, который позволяет принимать на себя риски для достижения стратегических целей, сохраняя при этом свою финансовую устойчивость. Более детальная информация по данным подходам представлена в Методологии определения и мониторинга риск-аппетита в АО «ЦАЭК».

### **3.3.Выявление рисков**

Процедура выявления рисков является ключевой в процессе управления рисками. Данная процедура СУР позволяет выявить как внутренние, так и внешние события, оказывающие негативное влияние на достижение целей Группы. При выявлении событий необходимо проводить разделение выявленных событий на риски или возможности. События, оказывающие негативное влияние на достижение целей Группы, называются рисками. События, оказывающие положительное влияние на достижение целей Группы, называются возможностями. Возможности, также должны учитываться руководством в процессе формирования стратегии и постановки целей.

Риски могут быть выявлены в рамках следующих процедур:

- первоначальное выявление и инвентаризация рисков – первичное составление Реестра рисков Группы и его регулярный пересмотр;
- обнаружение потенциального риска – выявление потенциального риска в ходе текущей деятельности.

В рамках данных процедур Группа использует следующие методы выявления рисков:

- анализ бизнес-процессов;
- сбор и анализ статистических данных;
- индивидуальные экспертные методы (анкетирование, интервью);
- групповые методы (мозговой штурм, деловая игра);
- мониторинг публикаций и выступлений.

Более детальное описание процедур и методов выявления рисков представлено в Методологии организации системы управления рисками АО «АРЭК».

Результатом процедуры выявления рисков является Реестр рисков, который включает полный перечень выявленных рисков Группы с их кратким описанием, факторами (причинами) возникновения, возможными последствиями, а также текущими мероприятиями по обработке/минимизации данных рисков.

Актуализация и обновление Реестра рисков Группы производится на ежегодной основе. Ответственные лица за своевременную актуализацию и обновление, а также сроки их проведения указаны в Регламенте взаимодействия подразделений АО «АРЭК» по системе управления рисками.

### 3.4. Оценка рисков

Последующим этапом процесса управления рисками является оценка рисков. Риски анализируются с учетом вероятности их возникновения и влияния после их реализации. Данный анализ позволяет определить существенность воздействия риска на производственные и финансово-экономические показатели деятельности Группы. Дополнительно, оценка рисков позволяет произвести приоритизацию Планов мероприятий по обработке/минимизации существенных рисков Группы.

Группа использует следующие подходы к оценке рисков:

- качественная оценка;
- количественная оценка.

*Качественная оценка* – использует финансовые и нефинансовые характеристики влияния риска и применяется к тем рискам, которые:

- в силу своей природы не могут быть оценены в точных числовых показателях;
- должны быть оценены количественно, но:
  - для оценки не хватает статистических данных;
  - статистические данные нерепрезентативны;
  - эксперты затрудняются оценить риск количественно.

*Количественная оценка* применяется к рискам, влияние которых может быть выражено в числовых показателях.

Подход к оценке рисков определяется в зависимости от типа последствий после реализации риска. Привязка рисков к качественным или количественным подходам и к их оценке не является фиксированной и может быть изменена для целей оценки рисков.

Результатом оценки рисков с применением вышеуказанных подходов является общая оценка по каждому риску, полученная в зависимости от способа расчета. Более детальная информация о подходах к оценке рисков Группы представлена в Методологии организации системы управления рисками АО «АРЭК».

Оценка рисков, входящих в Реестр рисков Группы, осуществляется на ежегодной основе. Ответственные лица за своевременную оценку рисков, а также сроки их проведения указаны в Регламенте взаимодействия подразделений АО «АРЭК» по системе управления рисками.

### 3.5. Обработка рисков

Обработка существенными рисками является приоритетной задачей руководства Группы и представляет собой процесс разработки и реализации мер, позволяющих уменьшить негативный эффект и вероятность реализации рисков, либо получить финансовое возмещение. На основании Корпоративной карты рисков ответственное за организацию и поддержание процесса управления рисками в Группе, совместно с Владельцами рисков и при необходимости другими заинтересованными сторонами определяет существенные (крупные, критические и катастрофические) риски. Данная процедура осуществляется в целях обеспечения эффективности процесса и снижения затрат на его реализацию.

В связи с тем, что ресурсы Группы ограничены, руководство должно сконцентрировать свое внимание на рисках, которые могут оказывать наиболее значительное влияние на финансовое состояние и достижение целей и задач Группы. Владельцы мероприятий совместно с Владельцами рисков определяют методы реагирования на риск и разрабатывают Планы мероприятий по обработке/минимизации существенных рисков, которые позволяют привести выявленный риск в соответствие с приемлемым уровнем риск-аппетита Группы.

Существует два вида Планов мероприятий по обработке/минимизации рисков:

- план предупреждающего воздействия на риск (воздействие на причины риска или риск факторов);
- план последующего воздействия на рисковое событие (воздействие на последствия риска).

Более детальная информация по методам и Планам мероприятий по обработке/минимизации рисков представлена в Методологии организации системы управления рисками АО «АРЭК» и Регламенте взаимодействия подразделений АО «АРЭК» по системе управления рисками.

Информация по выполняемым мероприятиям по обработке/минимизации рисков на регулярной основе предоставляется на рассмотрение Комитету по аудиту и управлению рисками и Совету директоров согласно порядку и срокам, установленным в Регламенте взаимодействия структурных подразделений АО «АРЭК» по системе управления рисками.

### **3.6. Контроль над управлением рисками**

Контрольные действия - политики и процедуры, разработанные и установленные таким образом, чтобы обеспечивать разумную уверенность того, что реагирование на возникающий риск происходит эффективно и своевременно.

В рамках контроля над управлением рисками в Группе разработан Регламент взаимодействия подразделений АО «АРЭК» по системе управления рисками, определяющий порядок и сроки действий, а также предоставления отчетности в рамках СУР.

Ответственным за разработку, определение необходимости и целесообразности внесения дополнительных контрольных действий является Владелец риск либо Владелец бизнес-процесса.

Результатом процедур контроля над управлением рисками является регулярное обновление информации о ходе выполнения Планов мероприятий по обработке/минимизации рисков, а также принятие на основании такой информации необходимых управленческих решений, в том числе связанных с корректировкой и повышением эффективности ранее утвержденных Планов мероприятий по обработке/минимизации рисков.

### **3.7. Информация и коммуникация**

Информация и коммуникация в части управления рисками в Группе осуществляется как по вертикали сверху вниз, так и по горизонтали. Цели процесса регулярного обмена информацией о рисках внутри Группы состоят в том, чтобы:

- закрепить персональную ответственность за управление теми или иными существенными рисками за соответствующими подразделениями Группы (Владелец риска);
- своевременно доводить до сведения Совета директоров информацию обо всех рисках, управление которыми необходимо осуществлять на соответствующем уровне Группы;
- своевременно доводить до сведения исполнителей мероприятий по обработке/минимизации рисков информацию об их персональной ответственности за выполнение соответствующих мероприятий (включая ожидаемый результат, сроки, ресурсы и пр.);
- обеспечить эффективный обмен информацией в процессе управления кросс-функциональными рисками Группы.

Формы отчетности, предоставляемые в рамках СУР, представлены в Методологии организации системы управления рисками АО «АРЭК», ответственные лица и сроки предоставления отчетности – в Регламенте взаимодействия подразделений АО «АРЭК» по системе управления рисками.

### **3.8. Мониторинг**

Мониторинг является заключительным этапом процесса СУР, который позволяет отслеживать весь процесс управления рисками и при необходимости, производить корректировки. Мониторинг

осуществляется в рамках текущей деятельности руководства или путем проведения периодических оценок.

Механизмы мониторинга СУР призваны определить, продолжает ли существующий процесс управления рисками нести в себе ценность, с точки зрения повышения эффективности деятельности Группы или нет. Группа может использовать следующие механизмы, включающие в себя как регулярные, так и периодические мероприятия мониторинга СУР:

Регулярные мероприятия:

- надзор со стороны Комитета по аудиту и управлению рисками/Совета директоров;
- постоянный мониторинг со стороны руководителей функциональных подразделений.

Периодические мероприятия:

- оценка внутренними аудиторами;
- оценка независимыми консультантами.

Сроки проведения выше перечисленных мероприятий по Мониторингу СУР представлены в Регламенте взаимодействия подразделений АО «АРЭК» по системе управления рисками.

#### **4. Внесение изменений**

Политика подлежит прохождению плановой и внеплановой актуализации (проверке на актуальность) согласно Правилам управления внутренними нормативными документами АО «ЦАЭК».

Решение о внеплановой актуализации Политики может быть принято на основании:

- указаний Совета директоров, рекомендаций внутренних и внешних аудиторов, а также других подразделений Группы, при условии соблюдения принципа независимости ДРМ и невмешательства в деятельность ДРМ.
- изменений во внутренних нормативных документах Группы при условии соблюдения принципа независимости ДРМ и невмешательства в деятельность ДРМ, нормативно-законодательных актах РК, для обеспечения соответствия целям, масштабам, специфике деятельности Группы, лучшим передовым практикам, накопленному опыту и международным стандартам в области управления рисками.







