

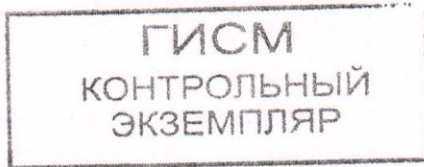
«ПАВЛОДАРЭНЕРГО»
Акциянерлік қоғамы



Акционерное общество
«ПАВЛОДАРЭНЕРГО»

СОГЛАСОВАНО
Решением Комитета по аудиту
и управлению рисками
АО «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»
от «23» Апреля 2015г.
протокол № 1

УТВЕРЖДЕНО
Решением Совета директоров
АО «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»
от «23» Апреля 2015г.
протокол № 1



ПОЛИТИКА
управления рисками
предприятий Группы
«ПАВЛОДАРЭНЕРГО»



«ПАВЛОДАРЭНЕРГО» АӨ, 140000, Вазалстан Республикасы, Павлодар ө., Кривенко к-сі, 27
АО «ПАВЛОДАРЭНЕРГО», 140000, Республика Казахстан, г. Павлодар, ул. Кривенко, 27
тел: +7 7182 39 95 06, факс: +7 7182 32 97 88, e-mail: info@pavlodarenergo.kz, www.pavlodarenergo.kz

СОДЕРЖАНИЕ

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

1 Общие положения

1.1 Основные термины и определения

Группа – Акционерное общество «ПАВЛОДАРЭНЕРГО» (далее АО «ПЭ»), которое объединяет дочерние организации (далее ДО) АО «Павлодарская Распределительная Электросетевая Компания» (АО «ПРЭК»), ТОО «Павлодарские тепловые сети» (ТОО «ПТС»), ТОО «Павлодарэнергосбыт» и другие дочерние организации, которые будут включены в состав предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО», в будущем.

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

Комитет по аудиту и управлению рисками Совета директоров АО «ПЭ» (Комитет по аудиту и управлению рисками) – является консультационно - совещательным органом Совета директоров 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 орган или лицо, единолично осуществляющее функции исполнительного органа, название которого определяется уставом общества.

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 в рамках приемлемого 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 управляющего органа / 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 АО «ПЭ» (далее УРМ) – структурное подразделение АО «ПЭ», организующее и методологически поддерживающее процессы управления рисками и внутреннего контроля.

Риск менеджер - должностное лицо в АО «ПЭ», ответственное за выполнение задач, поставленных Начальником УРМ, в рамках процесса управления рисками.

Владелец риска – руководитель структурного подразделения Группы, 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 Группы, 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 Владелец 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

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

1.2.2 Основные подходы к организации, реализации и контролю процессов управления рисками, указанные в Политике, основаны на международной методологии «Корпоративное управление рисками – интегрированная модель» – COSO (ERM) и международном стандарте ИСО 31000:2009 «Менеджмент риска – Принципы и руководящие указания» (ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines). .

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

1.2.4 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

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

1.2.6 Для возможности ознакомления с Политикой всеми заинтересованными сторонами документ опубликован на корпоративном интернет-сайте Группы. Основные положения Политики раскрываются в годовом отчете Группы.

1.3 Взаимосвязь Политики с нормативными документами

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

1.3.1 ПСП 1-21 Положением об Управлении риск – менеджмента АО «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»;

1.3.2 М-22-03 «Методология организации Системы внутреннего контроля предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»»;

1.3.3 М-22-02 «Методология организации Системы управления рисками предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»»;

1.3.4 П-22-01 «Положение о Владельцах рисков и Владельцах мероприятий по Системе управления рисками предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»»;

1.3.5 РГ-22-01 «Регламент взаимодействий структурных подразделений предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО» по Системе внутреннего контроля»;

1.3.6 РГ-22-02 «Регламент взаимодействия структурных подразделений предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО» по Системе управления рисками»;

1.3.7 М-22-01 «Методология по разработке ключевых индикаторов рисков для совершенствования системы управления рисками в Группе «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»»;

1.3.8 Политикой в области Системы внутреннего контроля предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО».

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 Группы 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 с учетом возможных ограничений/погрешностей в используемых данных или результатах моделирования/прогнозирования, а также расхождений 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 Группы, 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 Группы

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

3.1 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;
- обработка рисков;
- контроль над управлением рисками;
- информация и коммуникация;
- мониторинг.

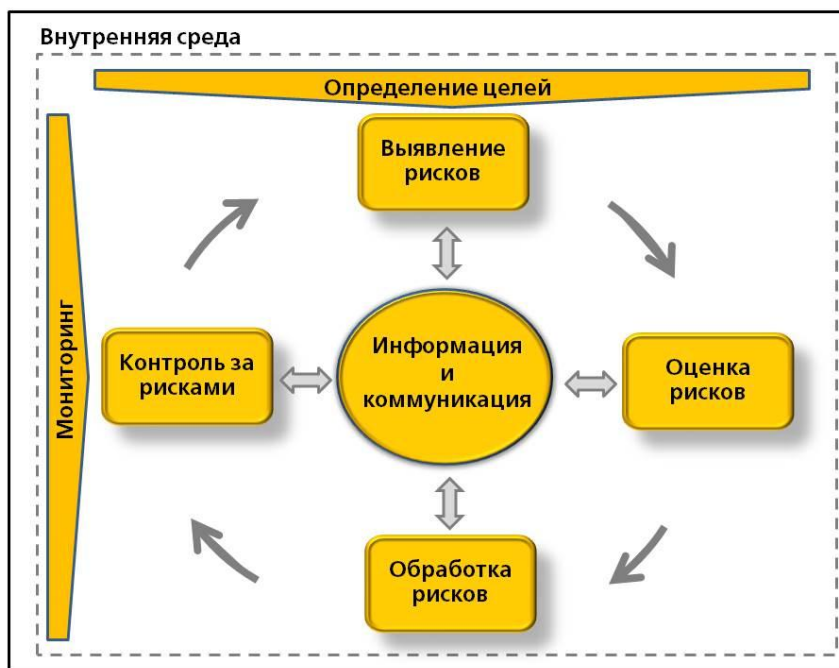


Рисунок 1. Процесс управления рисками в Группе.

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.

3.2 Внутренняя среда

3.2.1 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.

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

3.2.3 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 РГ-22-02 «Регламент взаимодействия структурных подразделений Группы предприятий «ПАВЛОДАРЭНЕРГО» 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.

3.3 Постановка целей

3.3.1 Постановка целей Группы является ключевым элементом в рамках СУР. 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 всю Группу 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.

3.3.2 После определения целей Группы, необходимо разработать по шаговый 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.

3.4 Выявление рисков

3.4.1 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.

3.4.2 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.

3.4.3 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.

3.4.4 Более детальное описание процедур и методов выявления рисков представлено в М-22-02 «Методология организации Системы управления рисками предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»;

3.4.5 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 планами мероприятий по обработке данных рисков.

3.4.6 Актуализация и обновление Реестра рисков Группы производится на ежегодной основе. Ответственные лица за своевременную актуализацию и обновление, а также сроки их проведения указаны в РГ-22-02 «Регламент взаимодействия структурных подразделений предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО» по Системе управления рисками»

3.5 Оценка рисков

3.5.1 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 рисков Группы.

3.5.2 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.

3.5.3 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.

3.5.4 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 М-22-02 «Методология организации Системы управления рисками предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»;

3.5.5 Оценка рисков входящих в Реестр рисков Группы осуществляется на ежегодной основе. Ответственные лица за своевременную оценку рисков, а также сроки их проведения указаны в РГ-22-02 «Регламент взаимодействий структурных подразделений предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО» по Системе управления рисками».

3.6 Обработка рисков

3.6.1 Обработка существенных рисков 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, подразделение, ответственное за организацию и поддержание процесса управления рисками в Группе, совместно с Владельцами рисков и другими заинтересованными сторонами при необходимости определяют существенные риски. Данная процедура осуществляется в целях обеспечения эффективности процесса и снижения затрат на его реализацию.

3.6.2 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 рисков и, которые позволяют привести выявленный риск в соответствие с приемлемым уровнем риск-аппетита Группы.

3.6.3 Существует два вида планов мероприятий по управлению рисками:

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

3.6.4 Более детальная информация по методам и Планам мероприятий по обработке/минимизации рисков представлена в М-22-02 «Методология организации Системы управления рисками предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО», РГ-22-02 «Регламент взаимодействий структурных подразделений предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО» по Системе управления рисками» и в П-22-01 «Положение о Владальцах рисков и Владальцах мероприятий по Системе управления рисками предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО».

3.6.5 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 РГ-22-02 «Регламент взаимодействий структурных подразделений предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО» по Системе управления рисками».

3.7 Контроль над управлением рисками

3.7.1 Контроль над управлением рисками - Политики и процедуры, разработанные и установленные таким образом, чтобы обеспечивать разумную уверенность того, что реагирование на возникающий риск происходит эффективно и своевременно.

3.7.2 В рамках контроля над управлением рисками, в Группе разработаны Положение о Владальцах рисков и Владальцах мероприятий по Системе управления рисками предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО» и РГ-22-02 «Регламент взаимодействий структурных подразделений предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО» по Системе управления рисками», определяющие порядок и сроки действий, а также предоставления отчетности в рамках СУР.

3.7.3 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.

3.8 Информация и коммуникация

3.8.1 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 значительными 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 управлению рисками 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.

3.8.2 Формы отчетности, ответственные лица и сроки предоставления отчетности в рамках СУР, представлены в М-22-02 «Методология организации Системы управления рисками предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО».

3.9 Мониторинг

3.9.1 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.

3.9.2 Механизмы мониторинга СУР призваны определить, продолжает ли существующий процесс управления рисками нести в себе ценность, с точки зрения повышения эффективности деятельности Группы или нет.

3.9.3 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 / Совете директоров;
- постоянный мониторинг со стороны руководителей функциональных подразделений.

Периодические мероприятия:

- оценка внутренними аудиторами;
- оценка независимыми консультантами.

3.9.4 Сроки проведения выше перечисленных мероприятий по Мониторингу СУР представлены в РГ-22-02 «Регламент взаимодействий структурных подразделений предприятий Группы «ПАВЛЮДАРЭНЕРГО» по Системе управления рисками».

4 Внесение изменений

4.1.1 Политика подлежит прохождению плановой и внеплановой актуализации (проверке на актуальность) в соответствии с требованиями, установленными в ДП-25-03 «Порядок управления нормативными документами внешнего и внутреннего происхождения».

4.1.2 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 УРМ и невмешательства в деятельность УРМ.

- изменений во внутренних нормативных документах Группы при условии соблюдения принципа независимости УРМ и невмешательства в деятельность УРМ, нормативно-законодательных актах РК для обеспечения соответствия целям, масштабам, специфике деятельности Группы, лучшим передовым практикам, накопленному опыту и международным стандартам в области управления рисками.