

В АО «Самрук-Қазына» организована работа «Горячей линии» со стейкхолдерами ПК, в том числе АО «KEGOC». Всем заинтересованным лицам АО «KEGOC» предоставляется возможность сообщить о своей обеспокоенности в отношении фактических или предполагаемых нарушений законодательства, регуляторных требований, а также внутренних политик и процедур по вопросам коррупции и этики. Им предоставляется возможность направить сообщение на конфиденциальной и анонимной основе. При этом гарантируются конфиденциальность и анонимность, рассмотрение 100% обращений. Время работы «Горячей линии» — 24 часа в сутки/ 7 дней в неделю.

## 2-26

В 2023 году на горячую линию в адрес АО «KEGOC» поступило 8 обращений. По всем жалобам проведены тщательные расследования: по 5-ти обращениям факты нарушений не подтвердились, по трем обращениям — проведены беседы, даны разъяснения и предприняты меры по устранению нарушений и удовлетворению заявителей. Обо всех обращениях и принятых мерах руководитель Службы комплаенс проинформировал Совет директоров в рамках ежеквартальных отчетов.

### Классификация выявленных нарушений за 2023 год

Коррупция или взяточничество	0
Дискриминация или преследование	1
Данные конфиденциальности клиентов	0
Конфликт интересов	0
Отмывание денег или инсайдерская торговля	0
Другое	2

## 2-16, 2-25

# Системы управления рисками и внутреннего контроля

В АО «KEGOC» успешно внедрена и функционирует система управления рисками, которая сформирована на основе общепринятых концептуальных моделей управления рисками, разработанных Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея — COSO ERM «Управление рисками организации. Интегрированная модель» и требований АО «Самрук-Қазына».

Корпоративная система управления рисками является ключевым компонентом системы корпоративного управления, направленным на своевременную идентификацию рисков, их оценку и выработку мер по управлению рисками, которые могут негативно повлиять на достижение стратегических и операционных целей АО «KEGOC».

Целью действующей КСУР является обеспечение непрерывности и стабильности деятельности путем ограничения степени воздействия внутренних и внешних негативных факторов на деятельность АО «KEGOC».

### Основными принципами системы управления рисками являются:

- вовлеченность руководства Компании в управление рисками;
- постоянное совершенствование системы управления рисками;
- непрерывность обучения и обмена знаниями в сфере управления рисками сотрудниками Компании;
- открытость и честность при предоставлении отчетности и эскалации рисков.

### Задачей системы управления рисками являются:

- разработка и применение единообразных и последовательных подходов к выявлению, оценке и управлению рисками АО «KEGOC», упрощение процедур обмена информацией о рисках по вертикали (управление) и по горизонтали (обмен опытом);
- 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 (аутсорсинг, страхование, хеджирование) либо уклонение от риска;
- систематизация и дальнейшее накопление информации о рисках АО «KEGOC», повышение управляемости АО «KEGOC»;
- повышение конкурентоспособности АО «KEGOC» и достижение поставленных стратегических целей АО «KEGOC» посредством повышения эффективности СУР.

СУР служит инструментом, поддерживающим процесс принятия управленческих решений и ежедневную операционную деятельность АО «KEGOC».

Процесс управления рисками в АО «KEGOC» является постоянным, циклическим (непрерывным), разнонаправленным и состоит из следующих компонентов:

- Внутренняя среда;
- Постановка целей;
- Выявление рисков;
- Оценка рисков;
- Управление рисками;
- Контроль;
- Информация и коммуникация;
- Мониторинг.

### Процесс управления рисками АО «KEGOC»



Реализация вышеуказанных компонентов процесса управления рисками способствует развитию культуры управления рисками (риск-культура), которая является основой риск-менеджмента, это убеждения, понимание и знания в области управления рисками, разделяемые и применяемые всеми должностными лицами и работниками при выполнении своих обязанностей.

Риск-культура является частью корпоративной культуры. Уровень риск-культуры определяет то, каким образом риски выявляются, оцениваются и управляются с момента разработки Плана развития до ее реализации и мониторинга эффективности.

#### Риск-культура основана на следующих принципах:

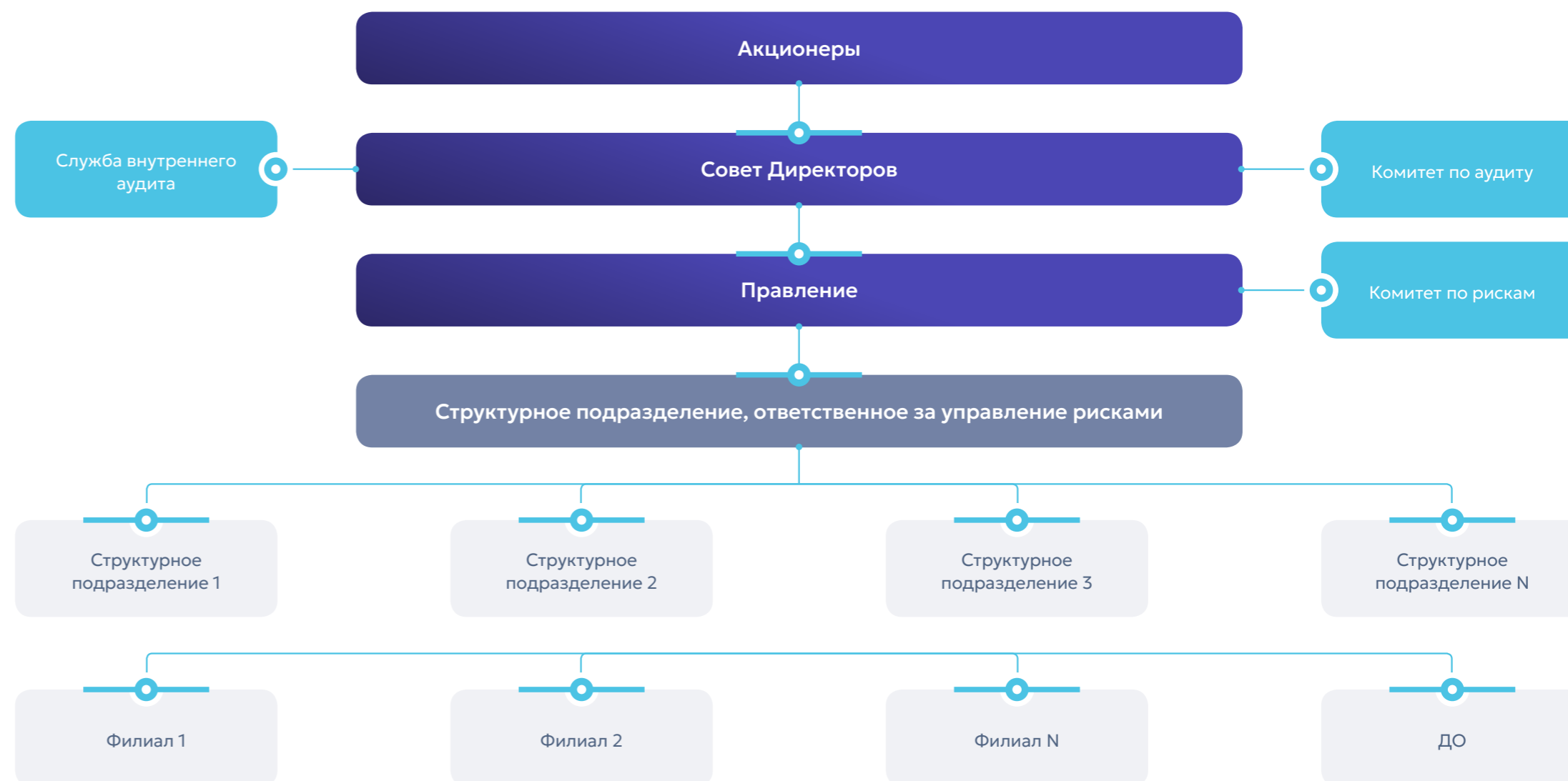
- **Тон на высшем уровне:** При принятии решений исходят из оптимального баланса между долгосрочной стоимостью, прибыльностью и рисками, связанными как с принятием, так и не принятием решений, руководство поощряет у подчиненных риск-ориентированное поведение.
- **Корпоративное управление:** Деятельность АО «KEGOC» направлена на создание такой контрольной среды, которая обеспечивает понимание работниками того, что Политика и все ВНД являются обязательными для соблюдения. Все должностные лица и работники АО «KEGOC» четко осознают свою зону ответственности и полномочия по управлению рисками и внутреннему контролю. Владельцы рисков в рамках своей компетенции понимают риски, управляют ими и должным образом информируют о рисках в соответствии с ВНД АО «KEGOC».
- **Принятие решений:** Внутренняя среда характеризуется открытостью коммуникаций и прозрачностью информации о рисках, это способствует открытому и конструктивному обсуждению сопутствующих рисков и потенциальных возможностей между работниками и руководством, позволяет совместно принимать эффективные решения в ответ на внешние вызовы.
- **Система вознаграждения** на всех уровнях использует финансовые и не финансовые стимулы для руководства и работников в формировании у них правильного отношения к риску в процессе принятия управленческих решений. При развитой риск-культуре принимаемые решения четко определены Риск-аппетитом.
- **Компетенция:** Организационная структура АО «KEGOC» базируется на модели «трех линий защиты». Риск-подразделение эффективно выполняет роль второй линии защиты, тем самым повышая уверенность Руководства в достижении целей АО «KEGOC».

Одним из источников информации об уровне риск-культуры для Правления и Совета директоров являются документы по оценке эффективности СУР, отчеты по диагностике корпоративного управления в Компании.

В целях повышения риск-культуры в Компании проводится инструктаж/семинар для вновь принятых работников в области СУР Компании, а высшее руководство Компании принимает участие в специализированных семинарах и тренингах по управлению рисками, ориентированных на руководителей высшего звена.

Для контроля уровня развития риск-культуры в Компании в 2023 году проведено анкетирование (опрос) работников/тестирование знания в области СУР для оценки эффективности использования риск-менеджмента на рабочем месте. По итогам опроса на 2024 год запланировано проведение семинаров для работников структурных подразделений. Кроме того, проведено тестирование работников АО «KEGOC» на знание систем управления рисками и внутреннего контроля, которое успешно прошли все тестируемые.

### Организационная структура СУР



#### Функции и ответственность участников СУР:

- Совет директоров несет ответственность за эффективное функционирование и развитие СУР в целом, задает тон в части управления рисками, а также отвечает за реализацию механизмов, обеспечивающих отражение заданного тона по всей Компании и ДО и утверждает основные документы СУР;
- Комитет по аудиту действует в интересах акционера(ов) и его работа направлена на оказание содействия Совету директоров путем выработки рекомендаций по контролю за надежностью и эффективностью СУР. Документы, выносимые на утверждение Советом директоров, предварительно рассматриваются Комитетом по аудиту Совета директоров.

#### СВА несет ответственность за регулярное проведение аудита СУР и предоставление независимого заключения Совету директоров/ Комитету по аудиту:

- аудит и анализ эффективности процедур управления рисками и методологии в области СУР, а также подготовка предложений по повышению эффективности процедур по управлению рисками;
- представляет Отчет об эффективности СУР Совету директоров;
- предоставляет информацию в структурное подразделение, ответственное за управление рисками о реализовавшихся рисках, выявленных при проведении аудиторских проверок;
- выполняет иные функции в соответствии с утвержденными нормативными документами АО «KEGOC».

Правление несет ответственность за создание, поддержание и применение процедур выявления, оценки и управления рисками, организацию эффективного функционирования СУР, оказание поддержки структурным подразделениям при внедрении/совершенствовании процессов управления рисками в их деятельности, наличие у работников структурного подразделения, ответственное за управление рисками профессиональных квалификаций.

Структурные подразделения, филиалы АО «KEGOC» и ДО являются собственниками рисков и несут ответственность за выявление, анализ, оценку рисков, управление рисками, подготовку предложений по снижению уровня ключевых рисков, формирование отчетности по ключевым рискам АО «KEGOC» и своевременное информирование о реализовавшихся рисках.

Служба комплаенс отвечает за разработку и внедрение программы комплаенс, направленной на управление рисками нарушения Кодекса поведения, законодательства по вопросам противодействия коррупции и иных применимых к АО «KEGOC» регуляторных требований.

Комитет по рискам, задачей которого является принятие решений по вопросам управления рисками АО «KEGOC», а также подготовка рекомендаций Правлению АО «KEGOC» по вопросам управления рисками Компании. В 2023 году Комитетом проведено 9 заседаний.

Структурное подразделение, ответственное за управление рисками, за развитие СУР, разъяснение внутренних и внешних требований, оказание консультационной помощи, разрабатывает ВНД по СУР, мониторинг исполнения мероприятий по управлению рисками и подготовку ежеквартальной отчетности по рискам для Комитета по рискам, Правления и Совета директоров.

Совет директоров и Правление при выполнении своих функций опираются на модель «Три линии защиты», которая взаимодействует в рамках СУР.

Первая линия защиты представлена структурными подразделениями в лице каждого работника в рамках своей компетенции.

Вторая линия защиты представлена структурными подразделениями, осуществляющими мониторинговые функции.

Третья линия защиты представлена Службой внутреннего аудита, которая проводит независимую оценку эффективности и содействует совершенствованию управления рисками и внутреннего контроля, оказывает поддержку Комитету по аудиту и Совету директоров предоставляет им независимую оценку эффективности СУР и внутреннего контроля.

На регулярной основе проводится анализ существующих рисков и выявление новых рисков, которые могут негативно повлиять на достижение целей, задач, показателей и выполнение мероприятий Плана развития (Стратегии) АО «KEGOC», Плана мероприятий (Бизнес плана) АО «KEGOC».

#### При идентификации рисков применяются следующие методы:

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

Также риски могут быть выявлены при рассмотрении вопросов, выносимых на заседания Правления, Совета директоров, при изменениях во внешней среде, при изменении в АО «KEGOC» процессов, процедур, организационной структуры и т.д.

Риски идентифицируются на основе существующих целей (КПД) членов Правления, управленческих работников, руководителей структурных подразделений текущего года, которые сформированы на основе стратегических целей АО «KEGOC».

В процессе инвентаризации рисков параллельно проводится и оценка рисков с определением подходов к управлению данными рисками.

#### В рамках проведения оценки рисков оцениваются следующие параметры риска:

- влияние (размер) риска;
- вероятность реализации (частота) риска;
- время влияния.

При оценке рисков используется качественный или количественный анализы, или их комбинация.

Оценка вероятности реализации риска, влияния, время влияния проводится согласно установленным в АО «KEGOC» критериям оценки рисков. Результаты процесса оценки рисков наносятся на Карту рисков, в которой наглядно отражена относительная значимость каждого риска. Риски ранжируются на низкие, средние, крупные и критические.

По всем выявленным рискам разрабатываются предупредительные и реактивные мероприятия, которые утверждаются Советом директоров. Мероприятия по управлению ключевыми рисками направлены на предотвращение рисков и/или на минимизацию последствий в случае реализации рисков.

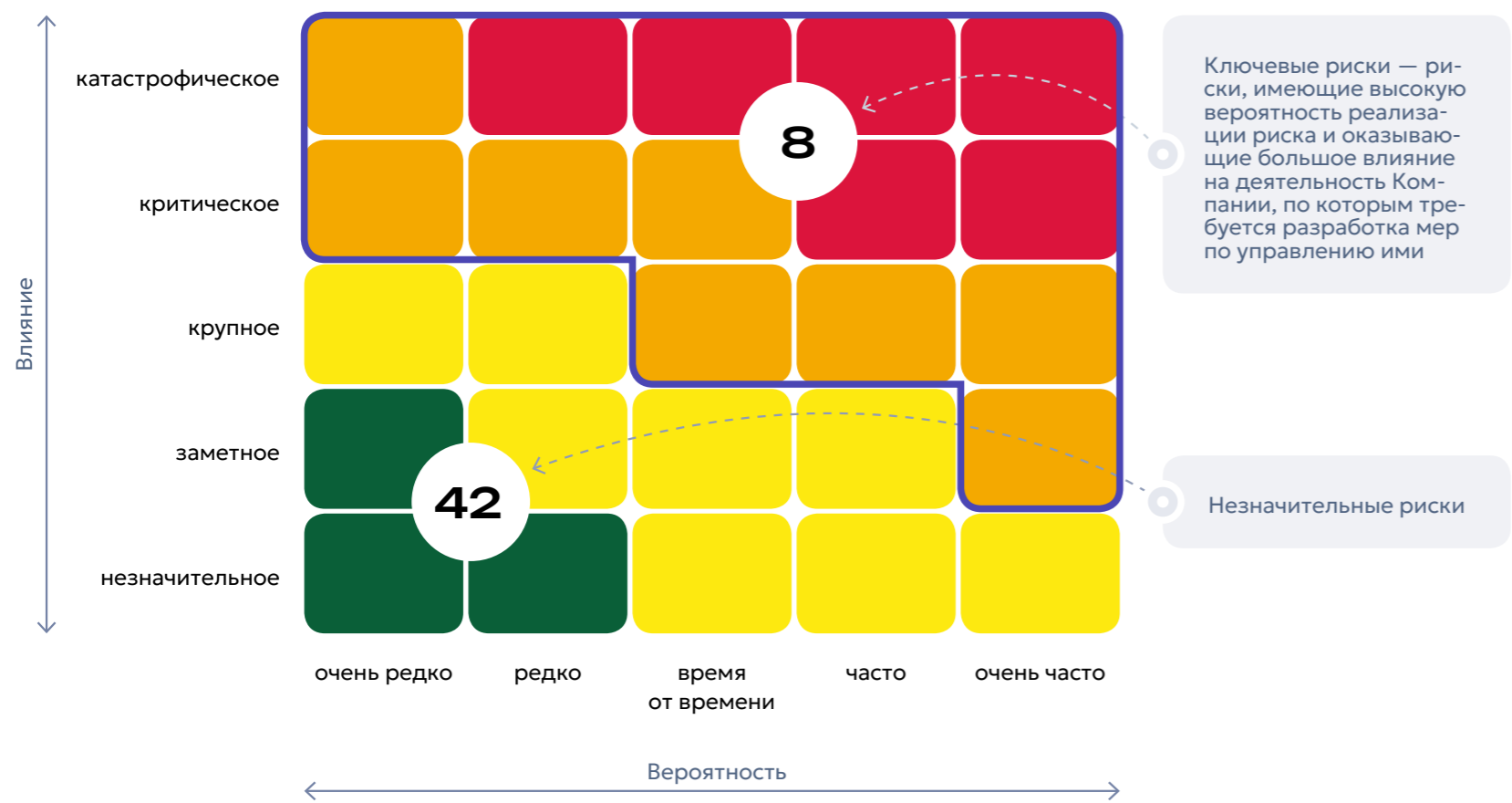
Все выявленные риски с учетом их оценки и мероприятий утверждаются Советом директоров.

#### Классификация рисков АО «KEGOC»



Результаты идентификации и оценки рисков сведены в Реестр рисков Компании на 2023 год, в который вошли 50 рисков. По каждому риску разработаны мероприятия по их управлению, определены владельцы рисков. Проводится постоянный мониторинг за динамикой ключевых рисков и выполнением мероприятий по их митигированию путем направления ежеквартальной отчетности по рискам Правлению и Совету директоров Компании.

**Карта рисков АО «KEGOC»**



Наиболее важные и актуальные риски АО «KEGOC» для отчетного года:

- риск возникновения несчастного случая, связанного с трудовой деятельностью;
- отказ производственных активов;
- риск возникновения дефицита мощности в ЕЭС Казахстана;
- процентный риск;
- риск роста просроченной дебиторской задолженности за оказанные системные услуги.

Более подробная информация по управлению ключевыми рисками раскрыта в соответствующих разделах данного отчета по направлениям деятельности и реализации стратегических целей Компании.

Дополнительно к основным рискам Компания рассмотрела возникающие риски, которые находятся на этапе идентификации и/или могут значительно возрасти в будущем, и способны оказать существенное влияние на деятельность Компании. В настоящее время к возникающим рискам можно отнести: климатические изменения; глобальные пандемии, влияющие на международную торговлю или глобальные перебои поставок, а также геополитические риски.

Система внутреннего контроля АО «KEGOC» (СВК) использует модель COSO и включает пять взаимосвязанных компонентов: контрольная среда, оценка рисков, контрольные процедуры, информация и коммуникации, мониторинг.

Политика системы внутреннего контроля АО «KEGOC» определяет внутренний контроль как процесс, осуществляемый участниками системы внутреннего контроля с целью достижения поставленных задач по трем ключевым областям:

- операционная деятельность;
- подготовка финансовой отчетности;
- соблюдение нормативных и законодательных требований.

СВК предусматривает построение Компанией системы управления, способной быстро реагировать на процессные риски, осуществлять контроль над основными и вспомогательными бизнес-процессами и ежедневными операциями, а также осуществлять незамедлительное информирование руководства соответствующего уровня о любых существенных недостатках и областях для улучшения.

В соответствии с Регламентом по организации и проведению работ по системе внутреннего контроля АО «KEGOC»,

разграничивается компетенция органов, входящих в СВК, в зависимости от их роли к процессам разработки, утверждения, применения и оценки эффективности СВК. Совет директоров и Правление Компании при выполнении своих функций опираются на модель «Три линии защиты». Участниками СВК являются Совет директоров, Правление, Комитет по аудиту, Служба внутреннего аудита, структурные подразделения — владельцы бизнес-процессов и подпроцессов, исполнители контрольных процедур, структурное подразделение, ответственное за управление рисками.

СВА является ответственной за непосредственное проведение оценки эффективности СВК, тестирование операционной эффективности контрольных процедур, формирование и представление соответствующей отчетности для Комитета по аудиту и Совета директоров.

На ежегодной основе в Компании на основании реестра бизнес-процессов Компании утверждается план оценки дизайна контрольных процедур, в рамках которого проводится анализ эффективности дизайна контрольных процедур. По результатам данного анализа разрабатываются рекомендации по их совершенствованию и области для улучшения.

В Компании внедрена система обеспечения непрерывности деятельности, в рамках которой определяются бизнес-процессы/подпроцессы, требующие разработки планов ОНД. В 2023 году была проведена работа по определению критичных бизнес-процессов/подпроцессов Компании, для которых были разработаны и протестированы планы ОНД, в частности для оказания услуг системного оператора по технической диспетчеризации, для обеспечения безопасности в области охраны труда и надежности работы оборудования, для предоставления и поддержки ИТК услуг, для управления инцидентами информационной безопасности и осуществления деятельности АО «KEGOC» при возникновении ЧС.

В Компании на ежегодной основе Служба внутреннего аудита АО «KEGOC» проводит оценку эффективности КСУП и СВК, представляемой Совету директоров Компании. По результатам оценки, проведенной СВА в 2023 году, системы внутреннего контроля и управления рисками функционируют в допустимой форме, предоставляющей разумные гарантии достижения целей Компании. По всем выявленным несоответствиям, на основании рекомендаций СВА, разработаны соответствующие планы корректирующих мероприятий, мониторинг исполнения которых проводится постоянно.