

Утверждена
решением Совета директоров
акционерного общества
«Казахстанский центр
модернизации и развития
жилищно-коммунального
хозяйства»
от «26» августа 2020 г.
(протокол № 8)



**Политика управления рисками
акционерного общества «Казахстанский центр
модернизации и развития жилищно-коммунального хозяйства»**

город Нур-Султан, 2020 год

Оглавление

1.	Общие положения	3
2.	Основные понятия, организационная структура и уровни подотчетности КСУР	11
2.1	Структура КСУР	11
2.2	Взаимосвязь процесса управления рисками с процессами стратегического планирования и операционной деятельности, бюджетирования и мотивации	18
3.	Процесс функционирования КСУР	21
3.1	Расчет риск-аппетита	21
3.2	Идентификация рисков	24
3.3	Оценка рисков	26
3.4	Управление рисками	27
3.5	Контрольные действия	31
3.6	Обмен информацией и мониторинг	32
4.	Требования к конфиденциальности информации о рисках	35
5.	Критерии эффективности КСУР	36
	Приложение № 1	37
	Приложение № 2	39

1. Общие положения

1. Настоящая Политика управления рисками акционерного общества «Казахстанский центр модернизации и развития жилищно-коммунального хозяйства» (далее – Политика) разработана в соответствии с законодательством Республики Казахстан, уставом акционерного общества «Казахстанский центр модернизации и развития жилищно-коммунального хозяйства» (далее – Общество), внутренними нормативными документами, регулирующими деятельность Общества, и определяет видение, цели, задачи и принципы корпоративной системы управления рисками (далее – КСУР) в Обществе.

2. Общество осознает важность управления рисками как ключевого компонента КСУР Общества, направленного на своевременную идентификацию и принятие мер по снижению уровня рисков, которые могут негативно влиять на стоимость и репутацию Общества.

3. Управление рисками в Обществе осуществляется путем внедрения КСУР на всех уровнях Общества. КСУР – это набор взаимосвязанных элементов, объединенных в единый процесс, в рамках которого Совет директоров, руководство и работники Общества, каждый на своем уровне, участвуют в выявлении потенциальных событий, которые могут повлиять на деятельность Общества и дочерних организаций Общества (далее - ДО), а также в управлении этими событиями в рамках приемлемого для акционеров уровня риска.

4. Основные понятия КСУР. В Политике используются следующие основные понятия:

1) риск представляет собой потенциальное событие (или стечение обстоятельств) в будущем, которое в случае своей реализации может оказать существенное негативное влияние на достижение Обществом своих долгосрочных и краткосрочных целей;

2) риск-аппетит (аппетит на риск) – это степень риска, которую Общество считает для себя приемлемой в процессе достижения своих целей. Общество в пределах своего риск-аппетита определяет приемлемые границы аппетита на риски (например, лимиты инвестиций в один проект, лимиты заимствования и т.д.);

3) ключевые риски – риски, которые попадают в красную зону карты рисков;

4) ключевой рисковый показатель (КРП) – это ранние индикаторы, предоставляющие ранние сигналы изменения риск-факторов в различных областях деятельности. КРП позволяют обнаруживать потенциальные риски и принимать заблаговременные меры во избежание наступления рисковых событий или минимизации их влияния на деятельность организации;

- 5) риск-толерантность – это приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной цели. Риск-толерантность позволяет проводить эффективный мониторинг и недопущение превышения уровня риск-аппетита;
- 6) владелец риска (собственник риска) - лицо (работник/структурное подразделение/коллегиальный орган), ответственное за все аспекты управления определенным риском, в частности, снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния последствий от реализации риска на Общество;
- 7) ответственное подразделение – структурное подразделение Общества, ответственное за вопросы управления рисками;
- 8) дочерняя организация (далее - ДО) - юридическое лицо, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которого принадлежат Обществу на праве собственности;
- 9) ответственный работник – работник ответственного структурного подразделения либо работник другого структурного подразделения, на которого возложены функции по управлению рисками;
- 10) внешние лица – лица, не являющиеся работниками Общества и его ДО;
- 11) фактор риска (риск-фактор) – это условия, состояние, обстоятельства, при которых проявляются причины риска, приводящие к реализации риска;
- 12) внешние риск факторы – факторы риска, возникающие за пределами операционной деятельности Общества и не зависящие от деятельности Общества и его ДО;
- 13) внутренние риск факторы – факторы риска, связанные с внутренними процессами, организационной структурой, человеческими ресурсами, активами Общества и возникающие в рамках операционной деятельности Общества и его ДО;
- 14) кросс-функциональное взаимодействие в рамках управления рисками - процесс управления межфункциональными (межпроцессными) рисками (рисками, влияющими на цели нескольких функций (бизнес-процессов), который основывается на коллегиальных решениях, принимаемых совместно, на основании имеющейся у различных функций (бизнес-процессов) информации;
- 15) событие – происшествие или случай, имеющее внутренний или внешний источник по отношению к организации, оказывающие влияние на достижение поставленных целей;
- 16) риск-культура – устоявшиеся нормы поведения сотрудников, направленные на выявление рисков и управление ими. Риск-культура дополняет существующие в Обществе формальные процедуры и механизмы и является неотъемлемым компонентом КУСР.

17) риск-менеджмент – процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь деятельности Общества.

18) риск коммуникации – целенаправленный процесс обмена сведениями о различных видах риска между заинтересованными сторонами.

19) карта рисков – графическое и текстовое описание ограниченного числа рисков Общества, расположенных в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана сила воздействия или значимость риска, а по другой – вероятность или частота его возникновения.

20) реестр рисков – перечень рисков, с которыми сталкивается Общество в своей деятельности, который также включает различные сценарии возможной реализации риска.

21) стоимость подверженная риску (Value at risk – VaR) – максимальное снижение стоимости финансового вложения на определенном горизонте планирования (например, месяц), которое не будет превышено с высокой (заранее заданной) вероятностью (обычно 95% - VaR95% или 99% - VaR99%). Величина VaR имеет денежное выражение.

22) гэп-анализ (GAP-анализ) – анализ стратегического разрыва, позволяющий определить расхождение между желаемым и реальным в деятельности Общества. Цель гэп-анализа – определение наличия разрыва между целями Общества и его возможностями и, в случае наличия данного разрыва установление мер для его устранения.

23) хеджирование – система заключения срочных контрактов и сделок, учитывающая вероятностные в будущем изменения обменных валютных курсов и преследующая цель избежать неблагоприятных последствий этих изменений. Термин хеджирование также применяется в как страхование рисков от неблагоприятных изменений цен на любые товарно-материальные ценности по контрактам и коммерческим операциям, предусматривающим поставки (продажи) товаров в будущих периодах.

24) ранжирование – обследование рисков с точки зрения их количественных характеристик для выявления наиболее и наименее серьезных по размерам возможного ущерба.

25) диверсификация – распределение риска с целью снижения его потенциального влияния.

26) ковенант – договорное обязательство Общества кредитору, которое содержит перечень определенных действий, которые Общество обязуется выполнять или воздержаться от их выполнения на протяжении действия кредитного договора. При нарушении положений ковенанта, то

есть при их невыполнении или отказа от выполнения, кредитор вправе объявить Обществу дефолт.

5. Политика определяет:

- 1) организационную структуру КСУР Общества;
- 2) общие подходы к классификации рисков Общества;
- 3) последовательные этапы процесса управления рисками и обмена информацией о рисках внутри Общества;
- 4) механизмы осуществления мониторинга КСУР и отдельных аспектов деятельности Общества в части управления рисками;
- 5) элементы, связывающие КСУР Общества с процессами планирования, бюджетирования и мотивации;
- 6) рекомендации по внедрению Общества на консолидированной основе системы по управлению рисками, а также критерии эффективности КСУР Общества.

6. Политика также включает, следующие приложения, которые являются неотъемлемой частью Политики:

- 1) Структура и требования к минимальному содержанию отчета по рискам (приложение 1);
- 2) Сроки предоставления отчетов по рискам (приложение 2).

7. Политика не ставит целью охватить все возможные сценарии, которые могут возникнуть в процессе практического применения КСУР, предполагая, что процесс управления рисками, являясь частью ежедневного процесса управления, должен предоставлять свободу применения различных стилей управления и творческого подхода.

8. Внедрение и совершенствование КСУР является необходимым условием достижения стратегических и операционных целей Общества и является одной из важнейших задач в ближайшей перспективе.

9. Основной целью КСУР является повышение эффективности управления угрозами и возможностями, что должно способствовать процессу увеличения капитализации. КСУР также ставит перед собой следующие цели:

- 1) разработка и применение единообразных и последовательных подходов к выявлению, оценке и управлению рисками в Обществе, упрощение процедур обмена информацией о рисках по вертикали (управление) и по горизонтали (обмен опытом);
- 2) формирование возможности для Общества задавать, и отслеживать качество управления рисками в Обществе на основе четких и понятных критериев;
- 3) формирование информационной базы для построения системы учета активов, их рыночной стоимости и оценки акционерного капитала;

4) оперативное реагирование на возникающие рисковые события, отслеживание изменений внешней и внутренней среды;

5) организация целенаправленной деятельности по управлению рисками с целью снижения их до приемлемого уровня либо передачи третьим сторонам (страхование, хеджирование);

6) систематизация и дальнейшее накопление информации о рисках Общества, повышение управляемости бизнеса;

7) в конечном итоге – повышение капитализации Общества и ДО Общества посредством повышения эффективности и оптимизации управления рисками.

10. Основными задачами КСУР Общества являются:

1) предупреждение возникновения событий, угрожающих достижению стратегических и операционных целей;

2) сокращение влияния событий, угрожающих достижению стратегических и операционных целей, в случае их наступления, до приемлемого уровня;

3) эффективное реагирование на неожиданные ситуации и управление ими;

4) поддержка систематического процесса управления рисками, являющегося частью общего процесса обеспечения эффективной внутренней контролирующей среды;

5) предоставление разумных гарантий заинтересованным сторонам о том, что Общество эффективно управляет рисками.

11. КСУР служит инструментом, поддерживающим процесс принятия управленческих решений и ежедневную операционную деятельность Общества. Поэтому КСУР призвана способствовать получению дополнительного практического эффекта в следующих областях деятельности Общества:

1) Процесс стратегического планирования. КСУР является простым и практичным инструментом для выполнения требований и регламентов Общества по стратегическому планированию в части, касающейся выявления, оценки и управления рисками.

2) Бюджетный процесс. Информация о рисках и планах по управлению ими может служить твердым обоснованием заявок Общества и отдельных подразделений на выделение ресурсов, в том числе финансовых.

3) Система мотивации и оценки результатов деятельности. Оценка эффективности управления рисками должна служить одним из критериев оценки результатов деятельности Общества, его подразделений и отдельных работников.

4) Межфункциональное и внутригрупповое взаимодействие. Планы по управлению межфункциональными и внутригрупповыми рисками служат эффективным и прозрачным инструментом

распределения ответственности и координации деятельности различных подразделений и дочерних и зависимых организаций Общества в ходе осуществления процесса управления такими рисками.

5) Мониторинг рисков на должном уровне. Оценка рисков служит обоснованием целесообразности рассмотрения и мониторинга того или иного существенного риска на более высоком уровне управления Обществом.

12. КСУР реализуемая интегрировано и последовательно в масштабах Общества и его ДО, может предоставить серьезные выгоды:

1) большую определенность в достижении стратегических и операционных целей, установленных с учетом рисков и аппетита на риски, путем идентификации и управления множеством рисков в комплексе;

2) снижение негативных непредвиденных событий, сокращение нестабильности и повышение прибыльности путем обеспечения принятия Обществом приемлемых рисков, адекватных масштабам его деятельности;

3) эффективное соответствие законодательным и регуляторным требованиям и требованиям управления;

4) способность отслеживать и реагировать на изменения и тренды во внешней среде;

5) улучшение качества процесса принятия решений и повышение прозрачности;

6) повышение контроля над убытками и расходами учетом поддержания оптимальной по затратам контролирующей среды;

7) улучшение показателей эффективности деятельности;

8) своевременное выявление новых возможностей и рынков и превращение их в капитал.

13. Политики и процедуры КСУР внедряются поэтапно, поэтому даты для внедрения и полного соответствия будут зависеть от конкретной фазы развития общей КСУР.

14. Главный аудитор (далее – ГА) Общества, проводит периодическую проверку - анализ пробелов и недостатков в системе управления рисками (в том числе привлекая внешнего независимого консультанта). По рекомендациям ГА составляются ежегодные планы по совершенствованию КСУР Общества на консолидированной основе.

15. Миссией настоящей Политики является поддержание системы риск-менеджмента, которая позволяет исполнительному органу и органам управления Общества, эффективно управлять и распределять по приоритетным направлениям ресурсы для обеспечения приемлемого для Общества уровня рисков и получения наибольшей отдачи от таких вложений за счет идентификации, оценки, управления и мониторинга рисков.

16. Целями настоящей Политики являются:

1) построение эффективной комплексной системы и создание интегрированного процесса управления рисками, как элемента управления Обществом и ДО Общества, а также постоянное совершенствование деятельности на основе наиболее передовых практик и единого стандартизированного подхода к методам и процедурам управления рисками, для обеспечения стабильности своей деятельности и защиты стоимости Общества и его ДО от рисков;

2) обеспечение принятия Обществом и ДО Общества приемлемых рисков, адекватных масштабам ее деятельности;

3) определение риск-аппетита и обеспечение эффективного управления принятыми рисками.

17. Задачами настоящей Политики являются:

1) создание полноценной базы для процесса принятия решений и планирования;

2) обеспечение непрерывного согласованного процесса управления рисками, основанного на своевременной идентификации, оценке, анализе, мониторинге, контроле для обеспечения достижения поставленных целей;

3) внедрение и совершенствование системы управления, позволяющей предотвращать и минимизировать потенциально негативные события;

4) повышение эффективности использования и распределения ресурсов;

5) предотвращение потерь и убытков путем повышения эффективности деятельности Общества, обеспечивающее защиту активов Общества и акционерного капитала;

6) обеспечение эффективности бизнес-процессов, достоверности внутренней и внешней отчетности и содействие соблюдению юридических норм.

18. Детальное описание методов и процедур процесса управления рисками, включая порядок предоставления и формы отчетности по управлению рисками, задачи, функции и ответственность участников процесса управления основными видами рисков, мероприятия по управлению рисками и другие составляющие процесса управления рисками представлены во внутренних документах Общества (включая настоящую Политику), утвержденных Советом директоров, Правлением, и (или) председателем Правления Общества в соответствии с компетенцией каждого органа.

19. Общество должно принимать меры по построению системы управления рисками основанной на международных стандартах и лучших мировых практиках управления рисками.

20. Регламентирующие документы в области КСУР пересматриваются (при необходимости, включая настоящую Политику) для того, чтобы обеспечить их соответствие целям, масштабам и сложности деятельности Общества, и системам управления рисками Общества, учесть передовую практику риск-менеджмента и накопленный опыт, а также учесть новые регуляторные требования, опыт и стандарты риск-менеджмента.

21. Ответственность за разработку документов, регламентирующих процесс управления рисками, возлагается на ответственное подразделение.

22. Управление рисками должно происходить в контексте определенных целей, задач, поставленных перед Обществом, которые вытекают из утвержденных стратегий, планов развития и других внутренних документов. Общество должно, не реже одного раза в год определять аппетит на риск, т.е. способность принимать на себя риски для достижения своих целей.

23. В Обществе должен существовать постоянный обмен информацией для повышения уровня осведомленности о рисках, развития риск-культуры и эффективного управления рисками. Все работники своевременно получают задания со стороны руководства относительно управления рисками, четко понимают свою роль, работу, которую они должны проводить, и как они должны взаимодействовать со своими коллегами. Должна обеспечиваться постоянная осведомленность исполнительного органа и органов управления Общества о существующих рисках и управлении ими. Также должна существовать эффективная коммуникация с третьей стороной (клиенты, партнеры, регуляторные и надзорные органы, и акционеры).

24. Мониторинг КСУР является важной частью всего процесса управления рисками и оценивает, как наличие такой системы, так и реализацию ее компонентов. Мониторинг осуществляется путем постоянного отслеживания выполнения Политики, процедур и мероприятий системы управления рисками и целевых проверок. Масштаб и частота целевых проверок зависит от оценки рисков и эффективности постоянного мониторинга. Совет директоров и Правление Общества, должны информироваться о недостатках системы управления рисками.

25. Каждый работник Общества в той или иной степени является ответственным за управление рисками.

26. Правила и методы управления рисками, определяются Обществом на основе данных структурных подразделений Общества и ДО.

27. Действие настоящей Политики распространяется на все виды деятельности Общества. Политика является обязательной для ознакомления и применения всеми структурными подразделениями и

работниками Общества. При осуществлении функциональных обязанностей и реализации поставленных задач, работники Общества руководствуются положениями Политики.

28. Принимая во внимание основные цели Общества, КСУР Общества должна иметь одной из своих целей - внедрение и совершенствование единой системы управления рисками в Общества. Для достижения этой цели Общество курирует процесс внедрения системы управления рисками в его ДО, оказывает методологическую, консультационную поддержку, а также координирует деятельность по развитию и совершенствованию КСУР в Обществе.

29. Внедрение КСУР в Обществе подразумевает установление и развитие необходимой инфраструктуры и культуры, а также охватывает применение логических и систематических методов идентификации, анализа и оценки, мониторинга, контроля и управления рисками, присущими всем направлениям деятельности, функциям или процессам Общества и (или) ДО, в целях предотвращения потерь и максимизации выгоды.

30. При осуществлении своей деятельности в рамках Политики Общество учитывает интересы и последствия реализации рисков для Единственного акционера Общества, и других заинтересованных сторон.

31. Политика размещается на интернет-сайте Общества и ее основные положения раскрываются в годовом отчете Общества. Политика и другие документы в области управления рисками доступны всем работникам и должностным лицам Общества через интранет. Изменения в системе управления рисками доводятся до всех работников и должностных лиц Общества посредством электронной почты.

2. Основные понятия, организационная структура и уровни подотчетности КСУР

2.1 Структура КСУР

32. Управление рисками в Обществе является постоянным, динамичным и непрерывным процессом и состоящим из компонентов согласно следующей схеме:

Рисунок 1: Процесс управления рисками



33. Внутренняя среда определяет общее отношение Общества к рискам, и то, как рассматривают и реагируют на риски его работники. Внутренняя среда является основой для всех других компонентов системы управления рисками, включает философию риск-менеджмента, аппетит на риски, контроль со стороны органов управления, этические ценности, компетенцию и ответственность работников, структуру Общества, его возможности, определяемые человеческими, финансовыми и прочими ресурсами.

34. Деятельность Общества направлена на создание внутренней среды, которая повышает понимание рисков работниками и повышает их ответственность за управление рисками. Внутренняя среда должна поддерживать следующие принципы деятельности Общества:

1) идентификация и рассмотрение всех форм рисков при принятии решений, с поддержкой комплексного видения рисков руководством Общества;

2) создание и оценка на уровне Общества, такого профиля рисков, который наилучшим образом отвечает целям Общества в целом;

3) поддержка ощущения собственности и ответственности за риски и управление рисками на соответствующих уровнях иерархии управления (Общество, ДО, структурные подразделения и т.д.). При этом управление рисками не означает перенос ответственности на других;

4) отслеживание соответствия внутренним политикам и процедурам Общества и состояние системы корпоративного управления;

5) своевременная информация о значимых (критических) рисках и недостатках системы управления рисками;

6) понимание, что Политика и процедуры управления рисками являются обязательными.

35. Взаимоотношения Общества с внешней средой (бизнес структурами, социальными, регуляторными, другими государственными и финансовыми органами) находят свое отражение во внутренней среде Общества и влияют на ее формирование. Внешняя среда является сложной по своей структуре, и включает различные отрасли, взаимосвязанные между собой, и создает условия для возникновения системных рисков.

36. Основными принципами процесса управления рисками в Обществе являются:

1) целостность – рассмотрение элементов совокупного риска Общества в разрезе КСУР;

2) открытость – запрет на рассмотрение КСУР как автономной или обособленной;

3) структурность – КСУР имеет четкую структуру;

4) информированность – управление рисками сопровождается наличием объективной, достоверной и актуальной информации;

5) непрерывность – процесс управления рисками осуществляется на постоянной основе;

6) цикличность – процесс управления рисками представляет собой постоянно повторяющийся выстроенный цикл его основных компонентов.

37. Структура системы управления рисками в Обществе представлена управлением рисками на нескольких уровнях с вовлечением следующих органов и подразделений Общества: Совета директоров, Правления, ответственного подразделения, Службы внутреннего аудита, иных структурных подразделений.

38. Первый уровень представлен Советом директоров. Совет директоров играет ключевую роль в осуществлении надзора за КСУР.

39. Совет директоров Общества осуществляет следующие функции в области управления рисками:

1) утверждение Политики управления рисками Общества;

2) утверждение других политик, правил, процедур в области управления рисками Общества;

3) утверждение уровней ответственности по мониторингу и контролю над рисками Общества в соответствии с настоящей Политикой. Анализ заключений внешних аудиторов по улучшению внутреннего контроля и управлению рисками и результатов проверок, проведенных ГА;

4) постановка целей (краткосрочных и долгосрочных) Общества;

5) утверждение реестра, карты рисков Общества и плана мероприятий по управлению критическими рисками;

6) утверждение отчетов по рискам (структура и содержание отчета по рискам приведены в приложении № 1 к Политике);

7) утверждение плана непрерывности деятельности Общества в области информационных технологий и восстановления критичных ИТ (информационных технологий) ресурсов (разрабатывается структурным подразделением, ответственным за обеспечение ИТ ресурсов);

8) утверждение планов непрерывности деятельности Общества, регламентирующих способы управления инцидентами, восстановления и поддержки деятельности Общества до установленного уровня в случае нарушений (разрабатывается ответственным структурным подразделением Общества);

9) рассмотрение отчетов по эффективности системы управления рисками;

10) утверждение показателей эффективности для оценки системы управления рисками на основе отчетов внутреннего аудита и/или внешних экспертов;

11) определение форм и сроков представления Совету директоров финансовой и управленческой отчетности, обеспечивающей возможность проведения анализа и оценки финансовых показателей Общества;

12) утверждение риск-аппетита и уровней риск-толерантности Общества на консолидированном уровне;

13) утверждение ключевых рисковых показателей;

14) утверждение матрицы рисков и контролей.

40. Второй уровень – Правление Общества ответственно за организацию эффективной системы управления рисками и создание структуры контроля над рисками для обеспечения выполнения и следования корпоративным политикам. Правление Общества ответственно за создание культуры «осознания рисков», которая отражает политику риск-менеджмента и философию Общества. Правление также отвечает за создание эффективной системы управления рисками так, что работники имеют четко определенные обязанности по риск-менеджменту и несут ответственность за выполнение своих обязанностей. Правление вправе делегировать часть функций в области управления рисками ответственному подразделению.

41. Правление Общества обеспечивает целостность и функциональность системы управления рисками путем делегирования следующих функций ответственному подразделению:

1) реализация Политики управления рисками;

2) организация эффективной системы управления рисками, позволяющей идентифицировать и оценить потенциальные риски;

3) предоставление Совету директоров отчетов, согласно утвержденным нормативным документам;

4) обеспечение соблюдения положений настоящей Политики структурными подразделениями Общества;

5) рассмотрение отчетов по управлению рисками Общества на консолидированной основе и принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции;

6) утверждение мероприятий по реагированию и методик по управлению рисками в Обществе и некоторых мероприятий в Обществе в рамках нормативных документов, утвержденных Советом директоров;

7) совершенствование внутренних процедур и регламентов в области управления рисками.

42. Для обеспечения горизонтальной коммуникации и эффективного внедрения КСУР в Обществе, функционирует ответственное подразделение, которое вырабатывает предложения в части управления рисками, в основные функции которого входит следующее:

1) обсуждение вопросов) управления рисками в Обществе и его ДО, выносимых на рассмотрение Правления Общества и/или уполномоченных органов ДО и затрагивающих интересы Общества;

2) рассмотрение внутренних нормативных документов по управлению рисками Общества и его ДО, предполагаемых и/или рекомендуемых к использованию Обществом;

3) рассмотрение ключевых рисков Общества и эффективности мер по управлению рисками, актуальных для Общества и его ДО;

4) рассмотрение и предварительное одобрение риск-аппетита, уровней риск-толерантности по каждому риску и лимитов для вынесения на утверждение Правления и (или) Совету директоров Общества;

5) рассмотрение новых подходов к управлению рисками и их применимости к Обществу и его ДО;

6) рассмотрение и предварительное одобрение ключевых рисковых показателей для вынесения на утверждение Правления и Совета директоров Общества;

7) рассмотрение и предварительное одобрение реестра рисков, карты рисков, матрицы рисков и контролей для вынесения на утверждение Правления и Совета директоров Общества;

8) рассмотрение и предварительное одобрение плана работ КСУР на ежегодной основе;

9) рассмотрение и предварительное одобрение консолидированного плана мероприятий по минимизации рисков;

10) рассмотрение вопросов, связанных с периодическим обновлением и совершенствованием Политики по управлению рисками;

- 11) рассмотрение вопросов, связанных с проведением обучающих мероприятий в области управления рисками для работников Общества;
- 12) организация и координация процесса идентификации и оценки критических рисков, а также согласование с владельцами рисков реестра и карты критических рисков, ключевых рисковых показателей, плана мероприятий по управлению критическими рисками Общества, а также проведение мониторинга реализации плана;
- 13) информирование Правления и Совета директоров Общества о существенных отклонениях в процессах управления рисками;
- 14) внедрение и совершенствование процесса управления рисками в Обществе;
- 15) ведение базы данных реализованных рисков, отслеживание внешних факторов, которые могут оказать существенное влияние на риски;
- 16) подготовка и предоставление информации по рискам (в том числе на консолидированной основе) председателю Правления Общества и Совету директоров Общества;
- 17) организация периодической оценки систем управления рисками Общества путем внесения предложений в рамках диагностики уровня корпоративного управления и предложений по методике оценки эффективности КСУР;
- 18) разработка, внедрение и обновление (при необходимости) методологической базы, политик, правил по управлению рисками, процедур по мониторингу рисков;
- 19) обеспечение интегрированности управления рисками в другие бизнес-процессы и развитие культуры риск-менеджмента в Обществе;
- 20) обеспечение методологической и консультационной поддержки работникам Общества по вопросам управления рисками;
- 21) осуществление анализа и проверки нормативной и рабочей документации дочерних и зависимых организаций в области управления рисками;
- 22) выдвижение предложений в части проведения обучающих семинаров и тренингов по управлению рисками для работников Общества;
- 23) взаимодействие с ГА Общества в части формирования плана внутреннего аудита, обмена информацией, обсуждения результатов аудиторских проверок, обмена знаниями и методологиями;
- 24) выявление возможных случаев возникновения риска, реальных или потенциальных, отрицательных тенденций, свидетельствующих об усилении риска, анализ факторов, вызвавших риск, и оценка масштабов предполагаемого убытка.
- 26) иные функции согласно поручениям Правления и Совета директоров Общества.

43. В случае отсутствия в Обществе ответственного подразделения функции в области управления рисками возлагаются на работника другого структурного подразделения.

44. Ответственность, полномочия ответственных работников и требования к предоставляемой отчетности, предусмотрены настоящей Политикой, Положением об ответственном подразделении и должностными инструкциями ответственных работников.

45. Ответственные работники должны взаимодействовать с другими подразделениями и ДО, а также внешними аудиторами и ГА Общества для эффективной реализации целей и задач системы управления рисками.

46. Ответственные работники должны иметь доступ к информации и документам Общества, необходимым для выполнения их функциональных обязанностей, указанных в настоящей Политике и должностных инструкциях.

47. ГА Общества в процессе управления рисками осуществляет следующие основные функции:

1) аудит процедур управления рисками и методологии по оценке рисков, а также выработка предложений по повышению эффективности процедур управления рисками;

2) представление отчета по оценке эффективности системы управления рисками для Совета директоров Общества, в том числе не реже одного раза в три года отчета о независимой оценке эффективности системы управления рисками;

3) аудит процедур в рамках плана по совершенствованию КСУР проводится один раз в три года. Данный отчет предоставляется также внешнему аудитору, и обновляется на регулярной основе;

4) иные функции в соответствии с утвержденными нормативными документами.

48. Одним из важных элементов в структуре системы управления рисками являются структурные подразделения Общества в лице каждого работника. Структурные подразделения (собственники рисков) должны понимать, что они играют ключевую роль в процессе управления рисками. Работники Общества на ежедневной основе работают с рисками, управляют ими, и проводят мониторинг их потенциального влияния в сфере своих функциональных обязанностей. Структурные подразделения ответственны за выполнение плана мероприятий по управлению рисками, должны своевременно выявлять и информировать о значительных рисках в сфере своей деятельности и давать предложения по управлению рисками для включения в план мероприятий.

49. Основными функциями структурных подразделений Общества в процессе управления рисками являются:

- 1) идентификация и оценка рисков на ежегодной основе с ежеквартальным пересмотром;
- 2) участие в разработке методической и нормативной документации в рамках их компетенции;
- 3) внесение предложений по разработке планов мероприятий по управлению рисками и по мерам снижения рисков;
- 4) реализация утвержденных мероприятий по реагированию и управлению рисками и предоставление отчетности на регулярной основе по исполнению мероприятий по управлению рисками;
- 5) содействие процессу развития риск-коммуникации;
- 6) предоставление информации по реализованным рискам.

50. Для эффективности организации работы системы управления рисками в каждом структурном подразделении Общества назначается риск-координатор, в обязанности которого входит организация работы по управлению рисками в своем структурном подразделении и сотрудничество с ответственным подразделением Общества, на всех этапах реализации процедур КСУР Общества.

51. Для поддержания и повышения риск-культуры в Обществе проводится обучение для ознакомления новых работников и периодического ознакомление всех работников Общества (как минимум, на ежегодной основе) с действующей КСУР Общества.

2.2 Взаимосвязь процесса управления рисками с процессами стратегического планирования и операционной деятельности, бюджетирования и мотивации

52. Цели деятельности Общества определяются на стратегическом уровне, и устанавливают основу для разработки операционных целей. Общество подвержено действию рисков из внешних и внутренних источников, и основным условием эффективной идентификации, оценки и разработки методов управления рисками является постановка целей.

53. Цели Общества определяются до идентификации потенциальных рисков, которые могут негативно влиять на их достижение. Корпоративное управление рисками позволяет удостовериться, что в Обществе существует процесс определения целей и задач, которые согласованы с миссией и соответствуют аппетиту на риск Общества.

54. Общество ежегодно, или по мере необходимости, устанавливает альтернативные пути достижения своих целей и определяет риски, связанные с такими альтернативами или событиями,

которые могут влиять на достижение целей. Такой анализ дает основу для идентификации рисков.

55. Процесс управления рисками основывается на кросс-функциональном взаимодействии. Процесс управления межфункциональными (межпроцессорными) рисками (рисками, влияющими на цели нескольких функций (бизнес-процессов)) основывается на коллегиальных решениях, принимаемых совместно, на основании имеющейся у различных подразделений (участников и руководителей бизнес-процессов) информации.

56. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом разработки стратегии развития включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

1) процесс разработки стратегии развития должен предусматривать выявление и анализ рисков, способных оказывать влияние на достижение поставленных стратегических целей;

2) стратегия развития Общества должна предусматривать комплекс мер, направленных на минимизацию потенциального неблагоприятного эффекта основных рисков, связанных с реализацией запланированных стратегических инициатив.

57. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом операционной деятельности включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

1) планы мероприятий по управлению рисками (а также, при необходимости, их отдельные этапы) должны быть включены в соответствующие годовые планы деятельности структурных подразделений Общества.

2) владелец риска должен объективно оценивать временные и административные ресурсы, необходимые для реализации предлагаемого им Плана мероприятий по управлению рисками, и отражать полученную оценку в соответствующем отчете о риске;

3) работникам структурных подразделений должны быть выделены необходимые временные и административные ресурсы для выполнения мероприятий, предусмотренных планами мероприятий по управлению рисками;

4) работники структурных подразделений Общества представляют отчет по реализованным рискам согласно Правилам взаимодействия структурных подразделений Общества, в рамках корпоративной системы управления рисками;

5) инициаторы вопросов (владелец риска), выносимых на рассмотрение Правления и Совета директоров Общества в свои материалы (пояснительные записки) включают пункты с описанием рисков, связанных как с принятием, так и неприятием выносимых решений.

58. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом инвестиционной деятельности и кредитной деятельности (при получении, предоставлении кредита, финансовой помощи и финансовых гарантий) включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

1) инициаторы инвестиционных проектов (в том числе проектов, вносимых на рассмотрение Правления Общества, или другого уполномоченного коллегиального органа) в процессе рассмотрения и разработки инвестиционных проектов должны предусматривать выявление и анализ рисков, способных оказывать влияние на реализацию инвестиционного проекта и достижение поставленных целей инвестиционного проекта. Также должен быть предусмотрен комплекс мер, направленных на минимизацию потенциального неблагоприятного эффекта основных рисков, связанных с реализацией проекта;

2) инициаторы процесса получения/предоставления кредита (привлечения/предоставления заемных средств) должны включать анализ рисков для финансовой устойчивости Общества, включая, но, не ограничиваясь, анализ эффекта на соблюдение нормативов, установленных Правлением Общества, внешними кредиторами (если имеются).

59. В случае, когда исполнение планов мероприятий по управлению рисками требует привлечения временных или административных ресурсов смежных функциональных подразделений (кросс-функциональные риски) Общества, владелец риска при поддержке ответственного подразделения должен согласовать выделение соответствующих ресурсов с руководителями указанных подразделений.

60. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом бюджетирования:

1) перед утверждением плана мероприятий по управлению рисками Правлением Общества, владельцам рисков необходимо предусмотреть необходимые финансовые ресурсы для реализации предлагаемого плана мероприятий по управлению рисками и проработать данный вопрос со структурным подразделением, ответственным за бюджетирование;

2) заполнение таблицы факторов и рисков планов развития Общества и его ДО осуществляется на основе утвержденного реестра рисков.

61. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом мотивации персонала включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

1) обязанности участников КСУР по выполнению всех процедур, предусмотренных для них системой, должны быть формально закреплены, и должен проводиться мониторинг выполнения или