

Утверждена решением
Совета директоров
АО «Центр развития
города Алматы»
от «06» ноября 2020 года
протокол № 7

**Политика управления рисками
АО «Центр развития города Алматы»**

Содержание

1. Общие положения	3
2. Цели и задачи	5
3. Принципы управления рисками	5
4. Классификация рисков	6
5. Элементы системы управления рисками.....	8
6. Процессы управления рисками	8
7. Организационная структура управления рисками	11
8. Критерии эффективности СУР	15
9. Заключительные положения	15

1. Общие положения

1. Политика управления рисками акционерного общества «Центр развития города Алматы» (далее – Политика) определяет основные цели и задачи управления рисками, принципы функционирования системы управления рисками (далее – СУР), структуру и основные функции участников СУР, а также порядок оценки СУР.

2. Настоящая Политика распространяется на все виды деятельности акционерного общества «Центр развития города Алматы» (далее – Общество) и является обязательной для ознакомления и применения всеми должностными лицами и работниками Общества.

3. Описание методов и процедур СУР, включая порядок предоставления и форма отчетности по управлению рисками, задачи, функции и ответственность участников процесса управления основными видами рисков, мероприятия по управлению рисками и другие составляющие процесса СУР представлены во внутренних документах Общества.

4. Внутренние регламентирующие документы в области СУР могут пересматриваться для обеспечения их соответствие уставным целям и целям Плана развития Общества, с учетом передовой практики риск-менеджмента и накопленного опыта.

5. Настоящая Политика разработана в соответствии с законодательством Республики Казахстан, Уставом Общества, Кодексом корпоративного управления Общества, в том числе с учетом признанных мировых стандартов управления рисками: «Концептуальные основы управления рисками: Интеграция со стратегией управлением деятельностью» (COSO ERM 2017) и «Менеджмент риска. Технологии оценки риска» (IEC 31010:2019, NEQ).

6. Термины, определения и сокращения, используемые в настоящей Политике:

Общество – акционерное общество «Центр развития города Алматы»

СУР – система управления рисками, постоянный структурированный процесс, осуществляемый в Обществе в целях выявления, оценки, мониторинга, снижения рисков и их последствий, влияющих на достижение уставных и бизнес целей Общества;

Риск – вероятность возникновения событий, которые могут оказать влияние на достижение уставных целей и целей Плана развития Общества;

Ключевые риски – риски, наиболее значительные по вероятности и силе воздействия на достижение уставных целей и целей Плана развития Общества, данные риски попадают в красную и оранжевую зону карты рисков;

Риск-менеджмент – культура, компетенции и практики, интегрированные с процессом определения стратегии и управления эффективностью, на которые Общество полагается в своей деятельности;

Риск-аппетит – максимальная степень риска, которая является для Общества приемлемой в процессе достижения уставных целей и целей Плана развития Общества, которая влияет на оценку риска, с определением приемлемых границ;

Идентификация рисков – это процесс выявления, составления перечня и описания элементов риска с включением их в Регистр рисков и карту рисков;

Регистр рисков – структурированный перечень рисков, содержащий результаты их качественного и (или) количественного анализа, также включающий критерии и причины рисков, вероятность их возникновения, воздействие (ущерб), приоритет и меры реагирования;

Владелец риска – лицо (работник или структурное подразделение), ответственное за управление определенным риском, в частности, снижение вероятности реализации риска и (или) снижение возможного влияния последствий от реализации риска на Общество;

Риск-менеджер – работник структурного подразделения Общества, ответственного за управление рисками;

Внешние факторы – факторы риска, возникающие за пределами операционной деятельности Общества и не зависящие от деятельности Общества;

Внутренние факторы – факторы риска, возникающие в рамках операционной деятельности Общества;

Оценка рисков – это определение степени вероятности риска и размеров потенциального ущерба, осуществляемое посредством сопоставления последствий и вероятности наступления событий, которая направлена на предоставление общего видения по существующим рискам и их размерам путем осуществления базового ранжирования для определения наиболее уязвимых мест;

СВА – Служба внутреннего аудита.

7. Внедрение СУР подразумевает установление и развитие необходимой культуры риск-менеджмента, а также охватывает применение логических и систематических методов идентификации, анализа и оценки, мониторинга,

контроля и управления рисками, присущих всем направлениям деятельности, функциям или процессам Общества, в целях предотвращения потерь.

8. Основной составляющей процесса управления рисками является его интеграция с основными видами деятельности Общества, бизнес-процессами, и обязательная вовлеченность каждого работника в процесс управления рисками.

2. Цели и задачи

9. Основной целью СУР является построение в Обществе системы эффективного управления рисками и их вероятными последствиями, через постоянное совершенствование процедур и методов управления рисками, а также для снижения потерь в Обществе при возникновении неблагоприятных для него рисков.

10. Основными задачами СУР являются:

1) создание классификации рисков, которым может быть подвержено Общество и обеспечение их идентификации, оценки и контроля

2) выработка и совершенствование единых подходов, принципов и методов управления выявленными рисками, направленных на сокращение влияния таких рисков при принятии решений;

3) снижение потерь от рисков до приемлемого уровня и обеспечение устойчивости функционирования Общества;

4) предупреждать возникновение рисков, которые угрожают достижению уставных целей и целей Плана развития Общества;

5) эффективно реагировать на неожиданные ситуации и управлять ими;

6) обеспечивать сохранение высокой репутации Общества;

7) предоставлять разумные гарантии заинтересованным сторонам о том, что Общество эффективно управляет рисками.

11. СУР в Обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах Общества, целостность и прозрачность отчетности, разумность и приемлемость принимаемых Обществом рисков.

3. Принципы управления рисками

12. СУР Общества полагается на следующие основные принципы:

1) осведомленность о риске – процесс управления рисками затрагивает каждого сотрудника Общества. Принятие решений о проведении любой операции производится только после всестороннего анализа рисков, возникающих в результате такой операции, что предполагает предварительное проведение идентификации и оценки соответствующих рисков;

2) ответственность – руководство Общества, руководители и работники структурных подразделений несут ответственность за управление рисками Общества в соответствии с предоставленными им полномочиями и функциями;

3) интеграция в бизнес-процессы – управление рисками является неотъемлемой частью бизнес-процессов Общества, в том числе принятия управленческих решений на всех уровнях.

13. Управление рисками осуществляется на четырех уровнях:

1) принятие рисков – на уровне владельцев рисков, непосредственно выполняющих бизнес-процессы и управляющих связанными с ними рисками;

2) управление рисками – на уровне риск-менеджера структурного подразделения, отвечающего за управление рисками, выполняющего методологическую и контрольную функцию по управлению рисками;

3) аудит – на уровне подразделения, осуществляющего независимую оценку системы управления рисками (Служба внутреннего аудита);

4) надзор – на уровне Совета директоров Общества осуществляется надзорная функция за управлением рисками в Обществе.

14. Общество постоянно совершенствует систему управления рисками, включая процедуры и методики с учетом изменений во внешней и внутренней среде, нововведений в мировых стандартах управления рисками.

15. Управление рисками в Обществе представляет собой постоянно функционирующий циклический процесс, охватывающий все структурные подразделения Общества.

16. Принятие решений о реагировании на риски осуществляется с учетом оценки эффективности принимаемых решений, исходя из уровня рисков и с учетом соотношения затрат и выгод от реализации мер реагирования на риски.

4. Классификация рисков

17. Общество при своей деятельности подвержено различным видам рисков, возникновение которых способны препятствовать достижению

поставленных целей Плана развития и выполнению функций Общества. Общество подвержено следующим классифицированным по категориям типов риска:

- 1) финансовые риски;
- 2) не финансовые риски.

18. Финансовые риски – риски, связанные со снижением финансовой устойчивости Общества:

1) рыночный риск – риски потерь, связанные с изменением стоимости активов Общества;

2) операционный финансовый риск – риски негативных последствий вследствие технических ошибок при проведении операций, умышленных и неумышленных действий работников Общества, сбоев в информационных системах.

19. Не финансовые риски – риски, возникающие в результате деятельности Общества, в результате воздействия внешних и внутренних факторов:

1) стратегический риск – риск возникновения убытков вследствие изменения или ошибок (недостатков) уставных целей и целей Плана развития Общества, а также изменения политической среды, региональной конъюнктуры и других внешних факторов системного характера;

2) операционный риск – риск потерь или иных негативных последствий вследствие нарушений бизнес-процессов, недостаточной эффективности бизнес-процессов и организационной структуры Общества, действий (бездействия) работников Общества, сбоев в работе или недостаточной функциональности информационных систем и прочих программных и аппаратных комплексов, а также вследствие влияния внешних факторов, включая умышленные действия третьих лиц;

3) репутационный риск – риск возникновения у Общества убытков вследствие формирования негативного представления об Обществе, качестве оказываемых им услуг или характере деятельности в целом;

4) правовой риск – включают риски, возникающие вследствие несоблюдения Обществом требований законодательства Республики Казахстан, а также внутренних документов и процедур Общества.

5. Элементы системы управления рисками

20. Для эффективного функционирования СУР Общество обеспечивает наличие следующих элементов:

1) процессы управления рисками – Общество организует эффективные процессы по выявлению, анализу, оценке, контролю рисков и методов их управления, а также отчетности по рискам;

2) методология управления рисками – Общество обеспечивает развитие единой системы методологического обеспечения для обеспечения точности оценок и надежности процессов СУР;

3) риск-менеджмент – Общество стремится обеспечить понимание, что управление рисками является всеобщей задачей и ответственностью;

4) ресурсы – Общество обеспечивает необходимые кадровые и материальные ресурсы для эффективного функционирования системы управления рисками.

21. Необходимым условием эффективного функционирования СУР Общества является ее периодический пересмотр с учетом:

1) изменений во внутренней и внешней среде;

2) изменений в подходах Общества к управлению рисками, результатах соотнесения указанных подходов с передовой международной теорией и практикой в области управления рисками;

3) результатов мониторинга и независимой оценки системы управления рисками Общества.

6. Процессы управления рисками

22. Процесс управления рисками является неотъемлемой частью управления Обществом, частью культуры и практики Общества. Общество стремится к соответствию процессов управления рисками текущему состоянию бизнес-процессов.

23. Система управления рисками функционирует на основе реализации повторяющегося цикла процесса управления рисками:

1) идентификация рисков;

2) оценка рисков;

3) реагирование на риски;

4) контроль рисков;

5) подготовка отчетности по рискам;

б) мониторинг.

24. Идентификация рисков – процесс обнаружения, распознавания и описания рисков, включающее в себя распознавание источников риска, событий, их причин и возможных последствий

25. Общество идентифицирует потенциальные события в соответствии внутренним документом, регламентирующим порядок и процедуры идентификации и оценки рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Общества. При идентификации событий рассматриваются различные факторы, которые могут вызывать риски.

26. Общество проводит идентификацию рисков с участием работников всех структурных подразделений в целях максимального выявления рисков, повышения осведомленности о внешних рисках и стимулирования развития риск-менеджмента в Обществе.

27. Идентифицированные события и риски систематизируются в форме регистра рисков. Регистр рисков Общества представляет собой перечень рисков, с которыми сталкивается Общество в своей деятельности. По каждому риску определены владельцы риска, которые дополняют регистр рисков на постоянной основе по мере выявления новых рисков.

28. Оценка рисков проводится с целью выделения наиболее ключевых рисков, которые могут наиболее негативно влиять на деятельность Общества.

29. Оценка рисков проводится по двум основным параметрам – вероятности их возникновения и степени потенциального ущерба. Оценка параметров риска может носить качественный или количественный характер. Общество стремится разрабатывать и применять преимущественно количественные методы оценки рисков.

30. Идентифицированные и оцененные риски отражаются в карте рисков. В карте рисков предусматривается вероятность или частота наступления по горизонтальной оси, а воздействия или значимость – по вертикальной оси. В этом случае вероятность появления риска увеличивается слева направо при продвижении по горизонтальной оси, а воздействие риска увеличивается снизу вверх по вертикальной оси. Карта рисков позволяет оценить относительную значимость каждого риска, а также выделить риски, которые являются ключевыми и требуют разработки мероприятий по их управлению.

31. Карта рисков ежегодно выносится на рассмотрение и утверждение Совета директоров Общества, который принимает решение об управлении и контроле этими рисками.

32. Общество разрабатывает план мероприятий по реагированию и управлению ключевыми рисками, который утверждается Советом директоров Общества.

33. План мероприятий по реагированию и управлению ключевыми рисками периодически пересматривается Советом директоров Общества и является обязательным для исполнения структурными подразделениями Общества.

34. Выбор методов реагирования на риски и разработка планов мероприятий по управлению рисками с целью обеспечения приемлемого уровня остаточного риска, включает в себя следующие стратегии реагирования:

1) минимизация риска путем использования предупредительных мероприятий и планирования действий в случае реализации риска, что включает изменение степени вероятности реализации риска в сторону уменьшения и изменение причин возникновения или последствий от реализации риска в целях снижения уровня возможных потерь;

2) принятие риска, подразумевающее, что его уровень допустим, и принимается возможность его проявления, также возможно принятие остаточного риска после применения мероприятий по его минимизации;

3) передача риска путем разделения риска или частичной передачи риска другой стороне, включая использование различных механизмов, позволяющих произвести разделение ответственности и обязательств;

4) уклонение от риска или избежание риска путем принятия решения против продолжения или принятия действия, которое является источником возникновения риска.

35. Одновременно с принятием решений о мерах воздействия на риск осуществляется разработка контрольных процедур, обеспечивающих надлежащее исполнение запланированных мер и (или) анализ их эффективности, а также методов мониторинга за их исполнением.

36. Контроль рисков осуществляется через контрольные действия, включенные в бизнес-процессы на всех уровнях Общества. Контрольные действия включают широкий спектр мер, таких как мониторинг рисков, анализ проведенных операций и распределения обязанностей.

37. Ответственность за проведение анализа бизнес-процессов и определение необходимости и целесообразности внесения дополнительных контрольных действий несут владельцы рисков – руководители соответствующих структурных подразделений Общества.

38. Отчетность по рискам формируется структурными подразделениями Общества, являющимися владельцами рисков, ежеквартально в установленной форме сдают отчеты по рискам и по исполнению планов мероприятий в структурное подразделение ответственное за управление рисками.

39. Структурное подразделение ответственное за управлением рисками формирует единый отчет для рассмотрения Правлением и Советом директоров Общества в соответствии с Приложением 1 к настоящей Политике.

40. Правление Общества доводит до Совета директоров Общества и Единственного акционера (в том числе в составе годового отчета) информацию по управлению рисками, обеспечив при этом соответствие степени детализации раскрываемой информации характеру и масштабам деятельности Общества.

41. Структурные подразделения Общества постоянно ведут мониторинг и информируют структурное подразделение, ответственное за управление рисками, о наступлениях риска. По каждому реализованному риску проводится анализ причин возникновения, и принимаются меры по предупреждению подобных инцидентов в будущем.

42. В Обществе также осуществляется аудит эффективности СУР, и при необходимости ее модификация и усовершенствование. Мониторинг проводится не реже одного раза в год.

43. В отношении рисков, которые способны вызвать нарушения критически важных бизнес-процессов Общества, реализуется комплекс мер по обеспечению непрерывности деятельности.

44. Неотъемлемой частью всего цикла управления рисками Общества являются коммуникации и консультации.

45. Деятельность по риск-менеджменту является прослеживаемой. Результаты выполнения процессов управления рисками Общества фиксируются документально.

7. Организационная структура управления рисками

46. Организационная структура управления рисками в Обществе представлена с участием следующих органов и структурных подразделений Общества:

1) Совет директоров Общества, в том числе Комитет по аудиту и рисками Совета директоров Общества;

- 2) Служба внутреннего аудита;
- 3) Правление Общества;
- 4) структурное подразделение, ответственное за управление рисками;
- 5) все структурные подразделения.

47. Совет директоров Общества участвует в управлении рисками путем утверждения настоящей Политики, обеспечением соблюдения и анализа эффективности, совершенствования процедур по управлению рисками.

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

- 1) обеспечение соблюдения и оценка эффективности СУР Общества;
- 2) утверждение внутренних документов, регулирующих СУР Общества;
- 3) осуществление регулярного мониторинга деятельности Общества посредством созданных комитетов, подразделений и СВА в целях исключения возможности совершения действий, противоречащих Уставу, Плану развития, настоящей Политике, процедурам и иным внутренним документам Общества, а также в целях их корректировки;

- 4) проведение анализа заключений внешних аудиторов по улучшению внутреннего контроля и управлению рисками и результатов проверок, проведенных СВА.

49. СВА в процессе управления рисками осуществляет следующие основные функции:

- 1) проведение оценки, консультирование и содействие совершенствованию процессов управления рисками;

- 2) проведение аудита процедур управления рисками и методологии по оценке рисков, а также выработка предложений по повышению эффективности процедур управления рисками;

- 3) представление отчета по оценке эффективности СУР для Совета директоров Общества;

- 4) проведение аудита процедур в рамках плана по совершенствованию СУР один раз в три года, который подготавливается внешним аудитором и обновляется на регулярной основе.

50. Правление Общества участвует в управлении рисками путем обеспечения условий для эффективной реализации СУР.

51. Правление Общества обеспечивает целостность и функциональность СУР путем осуществления следующих функций:

- 1) принятие необходимых мер по снижению рисков;

2) обеспечение своевременной подготовки и предоставления отчетов по управлению рисками Совету директоров Общества в соответствии с настоящей Политикой и внутренними документами Общества;

3) своевременное уведомление Совета директоров Общества о существенных недостатках в системе управления рисками в Обществе;

4) реализация требований настоящей Политики;

5) надлежащее выполнение указаний Единственного акционера, Совета директоров Общества, СВА, рекомендаций и замечаний аудиторов и структурного подразделения, ответственного за управление рисками;

6) проведение анализа аудиторских отчетов и представление Совету директоров Общества предложений по принятию соответствующих мер по устранению выявленных недостатков.

52. Структурное подразделение Общества, ответственное за управление рисками, участвует в управлении рисками путем:

1) организации эффективной СУР, включая: разработку и усовершенствование настоящей Политики и внутренних документов по СУР; методологическое содействие структурным подразделениям по управлению рисками; разработку карты рисков; регистра рисков; участие в процессе принятия управленческих решений по поручению Правления Общества;

2) идентификации, оценки, мониторинга и контроля рисков, в том числе: совместно с другими структурными подразделениями Общества принятие мер по идентификации рисков; совместно с другими структурными подразделениями Общества оценка рисков, включая оценку частоты возникновения рисков, последующую классификацию воздействий, оказанных данными рисками, и, по возможности, установление максимально допустимых значений показателей рисков; совместно с другими структурными подразделениями Общества мониторинг рисков, включающий мониторинг изменений значений показателей рисков и максимально допустимых значений показателей рисков, а также мер, предпринимаемых в целях минимизации рисков; незамедлительное представление отчетности Совету директоров Общества о любых значительных случаях, способных повлечь за собой ущерб и (или) повлиять на деятельность Общества, или носящих незаконный характер.

3) организации процесса по разработке соответствующими подразделениями Общества детального плана мероприятий по управлению выявленными рисками и дальнейший мониторинг плана мероприятий по управлению рисками Общества.

4) предоставления Правлению и Совету директоров Общества отчета по рискам один раз в полугодие, содержащего оценку и анализ СУР по следующим направлениям: текущее состояние по управлению рисками (проводимая работа по минимизации и исключению рисков); выявленные риски и план мероприятий по управлению данными, а также результаты проведенной работы по их снижению либо предотвращению; контроль и мониторинг рисков, которые могут возникнуть на текущем этапе реализации стратегии Общества и пути их минимизации и предотвращения.

б) принятия мер по управлению рисками, возникающими в процессе текущей (операционной) деятельности Общества, в том числе подготовка заключения о целесообразности или нецелесообразности заключения крупной сделки или принятия решений уполномоченным лицом, при наличии риска.

53. Структурное подразделение, ответственное за управление рисками, вправе затребовать от структурных подразделений Общества документы и информацию, необходимую для осуществления своих функций, в соответствии с внутренними документами Общества

54. Структурному подразделению Общества, ответственного за управление рисками, предоставляется необходимая информация, для выполнения их функциональных обязанностей, указанных в настоящей Политике и должностных инструкциях.

55. Одним из важных элементов в структуре СУР являются структурные подразделения Общества в лице каждого работника. Работники Общества управляют и проводят мониторинг рисков в рамках своих функциональных обязанностей. Структурные подразделения ответственны за выполнение плана мероприятий по управлению рисками, должны своевременно выявлять и информировать о рисках в сфере своей деятельности и давать предложения по управлению рисками для включения в план мероприятий.

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

1) идентификация рисков, владельцами которых структурное подразделение является, и оценка рисков;

2) внесение предложений по разработке планов мероприятий по управлению рисками и по мерам снижения рисков;

3) реализация мероприятий по реагированию и управлению рисками и предоставление отчетности на регулярной основе по исполнению мероприятий по управлению рисками;

4) содействие процессу развития риск-коммуникации;

5) предоставление информации по реализованным рискам.

57. Для эффективности организации работы СУР в каждом структурном подразделении Общества назначается риск-координатор, в обязанности которого входит организация работы по управлению рисками в своем структурном подразделении и сотрудничество с риск-менеджером структурного подразделения отвечающего за управление рисками, на всех этапах реализации процедур СУР Общества.

8. Критерии эффективности СУР

58. Эффективность СУР может быть оценена на основе следующих количественных и качественных критериев:

1) управление рисками проводится на постоянной основе, процесс управления рисками связан с процессами планирования, бюджетирования (при необходимости), мотивации персонала;

2) информация, генерируемая СУР, активно используется и учитывается в процессе принятия управленческих решений, в том числе касающихся приоритетности задач и эффективного распределения ресурсов;

3) в долгосрочной перспективе СУР является инструментом более экономного потребления ресурсов использования;

4) эффективность СУР Общества подтверждается результатами независимых проверок, проведенных внутренними и/или внешними аудиторами или независимыми экспертами.

9. Заключительные положения

59. В соответствии с настоящей Политикой Общество разрабатывает иные внутренние нормативные документы по системе управления рисками.

60. Настоящая Политика утверждается Советом директоров Общества и подлежит пересмотру по мере изменения требований действующего законодательства и появления новых эффективных методов и инструментов управления рисками в соответствии с лучшей международной практикой.

Структура, сроки и требования к содержанию отчета по рискам

1. Карта, регистр рисков и план мероприятий:
 - 1) Карта рисков на прогнозный год, карта рисков с внесенными корректировками ежеквартально, при необходимости.
 - 2) Регистр рисков на прогнозный год, регистр рисков с внесенными корректировками ежеквартально, при необходимости.
 - 3) План мероприятий по управлению ключевыми рисками раз в год, внесенные изменения в план по управлению ключевыми рисками ежеквартально, при необходимости.
 - 4) Исполнение плана мероприятий по управлению ключевыми рисками ежеквартально с оценкой эффективности предпринимаемых мер за отчетный квартал.
 - 5) Новые выявленные ключевые риски, с указанием причин возникновения.
2. Риск-аппетит на прогнозный год (раз в год), скорректированный риск-аппетит ежеквартально при необходимости.
3. Ключевые риски и их динамика, включая ключевые риски, которые могут оказать существенное влияние на портфель рисков (ежеквартально).
4. Отчет по финансовым рискам (ежеквартально).
5. Отчет по не финансовым рискам с результатом их качественной/количественной оценки (ежеквартально).
6. Информация по реализованным рискам (ежеквартально) с обязательным указанием ущерба (в количественной, при возможности его расчета, и в качественной оценке) и предпринятых действий по реагированию на данные риски с оценкой эффективности предпринятых мероприятий. Сравнительный анализ потерь от реализованных рисков за период (ежеквартально) с утвержденным риск-аппетитом. Данный раздел также должен включать информацию по техническим авариям.
7. Информация о существенных отклонениях от установленных процессов управления рисками, при необходимости (один раз в полугодие).
8. Мероприятия, проводимые с целью совершенствования систем управления рисками в соответствии с рекомендациями СВА (при наличии, один раз в полугодие).