



**УТВЕРЖДЕНО**

На очередном заседании Совета  
акционерного общества «Latvijas Gāze»  
30 ноября 2023 года  
прот. № 8 (2023)

# ПОЛИТИКА КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ АО «LATVIJAS GĀZE»



## 1. Цель политики

- 1.1. Целью Политики контроля и управления рисками Общества (далее – Политика) является определение структуры управления рисками Общества, а также основных принципов управления рисками и распределения ответственности для своевременного выявления и управления наиболее значимыми факторами, негативно влияющими на деятельность Общества, обеспечивающими достижение стратегических целей Общества, ее успешное развитие и минимизацию возможных потерь и/или репутационного ущерба.
- 1.2. Принципы, установленные в Политике, соответствуют лучшей международной практике в области контроля и управления рисками, а также внешним нормативным актам.

## 2. Определения используемых терминов

- 2.1. **Общество** - Акционерное общество «Latvijas Gāze».
- 2.2. **Внешние нормативные акты** - нормативные акты Латвийской Республики и зарубежные нормативные акты, обязательные для деятельности Общества.
- 2.3. **Внутренние нормативные акты** - внутренние нормативные документы Общества, в т.ч. положения, политики, правила, порядки, решения, распоряжения и др. документы, регламентирующие деятельность Общества и обязательные для всех структурных подразделений и сотрудников.
- 2.4. **Инцидент** - фактически наступившее рисковое событие.
- 2.5. **Риск** - событие, которое может негативно повлиять на способность Общества достичь установленных целей деятельности и эффективно реализовать стратегию.
- 2.6. **Система управления рисками** - совокупность инструментов, методов и мероприятий, направленных на обеспечение эффективного и соответствующего лучшей практике управления рисками Общества.
- 2.7. **Процесс управления рисками** - идентификация рисков, анализ и оценка рисков, снижение и контроль рисков, оповещение и подотчетность по рискам.
- 2.8. **Риск-аппетит** - величина риска, которую Общество готово принять для достижения своих стратегических целей.
- 2.9. **Инструмент идентификации рисков** - документ (в MS Excel), с помощью которого Общество идентифицирует и оценивает риски, а также описывает контролирующие мероприятия для снижения выявленных рисков, и назначает ответственных за них лиц и структурных подразделений.
- 2.10. **Управляющий рисками** - лицо, назначенное Правлением АО «Latvijas Gāze» ответственным за управление рисками в Обществе.
- 2.11. **Система внутреннего контроля** - совокупность мер, введенных для обеспечения более безопасной, организованной и эффективной деятельности Общества. Элементами системы внутреннего контроля являются контрольная среда, управление рисками, контрольные мероприятия, информация и коммуникации, мониторинг.

### **3. Уровни управления рисками - распределение обязанностей и ответственности**

- 3.1. **Наблюдательный совет АО «Latvijas Gāze»** утверждает Политику управления и контроля рисков Общества и один раз в год рассматривает отчет Правления АО «Latvijas Gāze» об эффективности управления рисками и существенных рисках.
- 3.2. **Правление АО «Latvijas Gāze»** отвечает за введение политики и стратегии управления рисками в Обществе, обеспечение процесса управления рисками, а также утверждение внутренних нормативных актов/документов.
- 3.3. **Комитет по управлению рисками** обеспечивает единое управление рисками на уровне Общества, рассматривает актуальные риски и их оценку, отбирает и анализирует существенные риски, а также дает рекомендации по совершенствованию внутренних нормативных документов.  
Членов Комитета по управлению рисками назначает Правление АО «Latvijas Gāze». Комитет по управлению рисками периодически, но не реже одного раза в год, отчитывается Правлению АО «Latvijas Gāze» о существенных рисках Общества и необходимых мероприятиях по их снижению.
- 3.4. **Управляющий рисками Общества** обеспечивает создание и совершенствование всеобъемлющей и соответствующей хорошей практике системы управления рисками, разработку соответствующих внутренних нормативных актов, внедрение процесса управления рисками, а также поддержку руководителей структурных подразделений и сотрудников в его реализации. Предоставляет регулярную информацию Комитету по управлению рисками и отчеты Правлению Общества.
- 3.5. **Руководители структурных подразделений Общества** следят за процессами и средой деятельности возглавляемых ими функций/структурных подразделений, чтобы своевременно выявить и управлять существующими и потенциальными рисками, в том числе обеспечивая проведение необходимых механизмов контроля. Руководители структурных подразделений незамедлительно информируют руководителя по управлению рисками о рискованных инцидентах и событиях, которые могут негативно повлиять на деятельность возглавляемого ими структурного подразделения и/или всего Общества.
- 3.6. **Сотрудники Общества** оценивают риски текущей деятельности, проводят необходимые контрольные мероприятия согласно требованиям внутренних нормативных актов, а также незамедлительно информируют руководство о событиях или инцидентах, которые могут негативно повлиять на проведение процессов и деятельность Общества.
- 3.7. **Внутренний аудитор Общества** отвечает за независимый мониторинг системы внутреннего контроля, в том числе системы управления рисками, обеспечивая соответствующее уровню риска Общества планирование и проведение аудита.

## 4. Основные принципы управления рисками

- 4.1. Целью управления рисками является защита Общества от наступления рисков, которые могут мешать непрерывной хозяйственной деятельности, достижению поставленных целей, реализации планов и успешному развитию, а также негативно повлиять на его финансовую стабильность и репутацию.
- 4.2. Управление рисками является всесторонней и неотъемлемой составной частью повседневного управления, бизнес-деятельности, функций и процессов Общества и распределение ответственности основано на принципе трех линий обороны.
- 4.3. Управление рисками основано на культуре выявления рисков и является обязательным для всех уровней управления Обществом. Для развития культуры выявления рисков в Обществе проводится регулярное и систематическое обучение и информирование сотрудников, способствуя пониманию управлению рисками и ответственности каждого сотрудника за успешное управление рисками в своей сфере деятельности.
- 4.4. Общество придерживается следующих принципов управления рисками:
  - 4.4.1. Управление рисками интегрировано и согласовано как с процессами разработки и реализации стратегии, так и ежедневной операционной деятельностью, планированием и реализацией инвестиционных проектов, и другими процессами;
  - 4.4.2. Процесс управления рисками согласован с нуждами Общества и специфическим рискам, присущим его деятельности;
  - 4.4.3. Система управления рисками создана так, чтобы соответственно и своевременного реагировать на изменения и события во внешней и внутренней среде;
  - 4.4.4. Система управления рисками основана на исторических и текущих данных, а также информации о возможных будущих событиях;
  - 4.4.5. Успешное управление рисками позволяет обеспечить непрерывность бизнеса в важнейших для Общества областях деятельности;
  - 4.4.6. Принцип разделения обязанностей предусматривает, что ответственность за управление и контроль рисков в операционной деятельности была по возможности разделена;
  - 4.4.7. В управлении рисками применяется принцип существенности, и все риски, присущие деятельности Общества, делятся на две категории: существенные и несущественные риски.
    - 4.4.7.1. Под **существенным риском** Общество понимает риски, для которых первичный Уровень риска (умножение вероятности и влияния) превышает 13 и в результате которых выполняется один или несколько из упомянутых далее критериев:
      - 4.4.7.1.1. Может негативно влиять на способности Общества вести свою деятельность и/или достигать установленных стратегических целей;
      - 4.4.7.1.2. Может привести к значительным финансовым потерям и/или ущербу репутации;

- 4.4.7.1.3. Может быть оказано негативное воздействие на здоровье и/или жизнь людей.
- 4.4.7.2. Под **несущественным риском** Общество понимает риски, которым первичный Уровень риска (умножение вероятности и влияния) не превышает 13, результаты которого не окажут существенного негативного и продолжительного влияния на деятельность Общества, и потенциальные последствия которого могут быть предотвращены быстро и без значительных затрат ресурсов.
- 4.5. Для снижения уровня риска Общество использует следующие подходы, сбалансированные с оценкой риска и обеспечивающие разумную уверенность в достижении результата по снижению риска:
- 4.5.1. Предотвращение рисков – Общество, если это возможно, не выполняет действия, которые могут привести к неприемлемо высоким и трудно контролируемым рискам;
- 4.5.2. Перенос или разделение рисков - если возможно и Общество считает это выгодным - Общество страхует (путем прямого страхования или разделения рисков между субподрядчиками, поставщиками, партнерами и т.д.) области деятельности, в которых риск может реализоваться и привести к убыткам;
- 4.5.3. Снижение Уровня рисков - Общество создает и поддерживает такую систему внутреннего контроля, которая позволяет снизить риски до приемлемого уровня.
- 4.6. Методы контроля, используемые для снижения Уровня рисков Общества, могут включать:
- 4.6.1. Превентивные, в т.ч. выполняемые для предотвращения возникновения возможного риска, например, распределение обязанностей и ответственностей, согласование решений, авторизация, плановые и внеплановые проверки, автоматизированный контроль, анализ отклонений, физический контроль и др.;
- 4.6.2. Коррективы, в т.ч. предпринимаемые для смягчения последствий наступления риска, если наступление риска невозможно было предотвратить, например, мероприятия по предотвращению ущерба, анализ инцидентов, доступность резервных систем и др. Коррективный контроль дополняется мероприятиями, направленными на предотвращение наступления аналогичного риска в будущем.
- 4.7. Система и процессы управления рисками постоянно совершенствуются согласно принципам и опыту хорошей практики.

## **5. Система управления рисками**

- 5.1. Для управления рисками, присущими деятельности Общества, создана единая система, сочетающая элементы процесса управления рисками с другими мероприятиями, обеспечивающими своевременное выявление, оценку и снижение рисков. Система управления рисками это:
- 5.1.1. Идентификация, анализ и оценка рисков - периодически, но не реже одного раза в год, проводится идентификация и оценка рисков в направлениях деятельности, процессах и системах Общества, оценивается эффективность существующего контроля

- и анализируются необходимые мероприятия по снижению рисков с использованием инструмента идентификации рисков;
- 5.1.2. Разработка плана мероприятий по снижению рисков и совершенствование системы внутреннего контроля - периодически, но не реже одного раза в год, разрабатывается план мероприятий, в котором указываются необходимые мероприятия контроля, ответственные лица и сроки снижения остаточного уровня риска;
  - 5.1.3. Регистрация и анализ рисков инцидентов - для регистрации всех инцидентов, связанных с операционным, финансовым и риском соответствия, или событий, которые могут нанести ущерб Обществу, создается база данных рисков, проводится анализ причин и последствий этих инцидентов;
  - 5.1.4. Оценка рисков в проектах развития - новые услуги/продукты или изменения в существующих услугах/продуктах внедряются только после проведения полной оценки рисков;
  - 5.1.5. Ключевые показатели риска (*Key Risk Indicators, KRI*) – использование статистических, финансовых и иных показателей, отражающих уровень риска в различных областях деятельности Общества;
  - 5.1.6. Планирование непрерывности бизнеса - Общество проводит анализ влияния на бизнес и разрабатывает план обеспечения непрерывности деятельности (Управляющий рисками Общества и руководители структурных подразделений);
  - 5.1.7. Обучение персонала по вопросам управления рисками организуется по необходимости, исходя из изменений персонала в структурных подразделениях и запросов руководителей структурных подразделений;
  - 5.1.8. Предоставление отчетов и докладов - Общество организует периодическое, но не реже чем раз в год, предоставление отчетов и докладов по рискам. Управляющий рисками отчитывается перед Правлением Общества, а Правление - перед Советом Общества. Комитет по рискам не реже одного раза в год представляет Доклад о рисках Правлению АО «Latvijas Gāze», которое о существенных рисках информирует Совет АО «Latvijas Gāze».
- 5.2. Система управления рисками охватывает все группы рисков, присущих деятельности Общества, как это установлено в разделе 7 Политики. Комитет по управлению рисками отвечает за внедрение и общее функционирование системы управления рисками.

## **6. Процесс управления рисками**

- 6.1. Процесс управления рисками в Обществе включает следующие элементы: идентификация рисков, анализ и оценка рисков, контроль рисков и принятие решений, мониторинг рисков и информирование.
- 6.2. Внедрение процесса управления рисками организует и за его проведение отвечает Управляющий рисками, а в процесс вовлечены все структурные подразделения Общества.
- 6.3. Идентификация рисков предполагает периодическое выявление и документирование рисков, присущих каждому виду деятельности Общества, с использованием следующих методов:
  - 6.3.1. Выявление источников внутренних и внешних рисков;

- 6.3.2. Анализ проблем и сценариев;
- 6.3.3. Отраслевой анализ и экспертное мнение.
- 6.4. В рамках процесса идентификации рисков Общество также определяет возможности, возникающие в результате внешних или внутренних условий, связанных с потенциальными рисками, и действия, которые Общество должна предпринять для успешного использования этих возможностей.
- 6.5. Анализ и оценка рисков предполагает анализ и оценку вероятности возникновения и потенциального влияния на деятельность Общества всех выявленных рисков с использованием критериев уровня риска по шкале от одного до пяти, где 1 - низкая вероятность/влияние, а 5 - очень высокая вероятность/влияние - см. Приложение 1 - Инструмент идентификации рисков.
- 6.6. Контроль рисков и принятие решений включает в себя идентификацию существующего контроля и принятие решений о проведении и обязанностей дополнительных мероприятий контроля, а также распределение ответственности и обязанностей для создания системы внутреннего контроля, которая снижает выявленные риски до приемлемого уровня (на основе коэффициента риск-аппетита, установленного Правлением АО «Latvijas Gāze»).
- 6.7. Мониторинг и оповещение по рискам включают в себя периодический, но не реже одного раза в год, пересмотр текущего уровня рисков, проводимый Управляющим рисками Общества, и доклад об управлении рисками Правлению по процедуре, описанной в разделе 3 Политики.

## **7. Группы рисков Общества**

- 7.1. Риски, присущие деятельности Общества, подразделяются на следующие группы:
  - 7.1.1. Стратегический риск и риск внешней среды - вероятность того, что в результате различных обстоятельств (в том числе внешних) и событий Общество не сможет достичь своих стратегических целей, выполнить установленные планы и задачи.
  - 7.1.2. Операционный риск (деятельности) - риск возникновения убытков вследствие неадекватной, несовершенной или неэффективной организации внутренних процессов, ошибок, некомпетентности персонала, проблем с деятельностью информационных технологий и систем.  
Операционный риск включает в себя процессный риск, риск персонала, риск информационных технологий и систем.
  - 7.1.3. Финансовый риск - возможность понести убытки из-за неправильных финансовых расчетов или прогнозов, недостатка финансовых ресурсов или условий рынка.  
Финансовый риск включает кредитный риск (в т.ч. риск концентрации), рыночный риск (в т.ч. ценовой риск, риск изменения процентных ставок, валютный риск) и риск ликвидности.
  - 7.1.4. Риск соответствия - вероятность возникновения убытков, ущерба репутации и негативного влияния на будущую деятельность в результате несоблюдения требований законодательства,

положений, стандартов или договоров, что может привести к штрафным санкциям или судебным разбирательствам.

Риск соответствия включает риск отмыwania денег и финансирования терроризма, а также риск мошенничества и коррупции.

7.1.5. Репутационный риск - вероятность того, что у клиентов, контрагентов, акционеров, органов надзора и других заинтересованных лиц сложится негативное мнение об Обществе или предоставляемых им услугах, что впоследствии окажет влияние на его будущую деятельность.

7.2. Группы рисков, присущих деятельности Общества, могут периодически пересматриваться по результатам идентификации и оценки рисков.

## **8. Управление стратегическими и внешними рисками**

8.1. Целью управления стратегическими рисками и рисками внешней среды является создание системы, позволяющей своевременно предвидеть изменения условий внешней среды и рыночных условий, угрожающих деятельности Общества, а также других условий и событий, которые могут угрожать деятельности Общества и негативно влиять на достижение стратегических целей и развитие бизнеса, и соответствующим образом реагировать на них.

8.2. В процессе выявления и оценки стратегических и внешних рисков оценивается вероятность того, что может быть поставлено под угрозу долгосрочное развитие Общества, предоставление и качество его услуг, могут снизиться доходы или могут возникнуть непредвиденные убытки, так как:

8.2.1. Произойдут непредвиденные изменения конъюнктуры рынка, законодательства, бизнес-среды;

8.2.2. Общество не успеет вовремя отреагировать на события внешней среды;

8.2.3. Будут приняты необдуманные и необоснованные решения о дальнейших направлениях развития;

8.2.4. Решения и планы не будут выполнены.

8.3. Общество ведет усиленный надзор за политической, социальной и экологической ситуацией, чтобы своевременно реагировать на изменения внешней среды, а также имеет и поддерживает высокие стандарты безопасности для защиты от кризисных ситуаций и внешних угроз.

8.4. В Обществе введен процесс стратегического планирования, обеспечивающий надлежащий баланс между долгосрочными целями и рисками, которые Общество желает принять, с целью минимизации негативного влияния потенциальных рисков на деятельность и финансовую стабильность Общества. Для снижения стратегических и бизнес-рисков в рамках стратегического планирования используются следующие подходы:

8.4.1. Стратегия строится с учетом условий ведения бизнеса и конъюнктуры рынка;

8.4.2. Проводится SWOT-анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз Обществу, на основе которого устанавливаются стратегические цели и приоритеты



- деятельности, что позволяет обеспечивать эффективное использование возможностей Общества;
- 8.4.3. Проводится сценарный анализ, включающий оценку зависимости от влияния внешних условий;
- 8.4.4. Существуют планы действий на случай непредвиденных событий и изменений;
- 8.4.5. Осуществляется мониторинг рыночной позиции Общества, его стратегических целей, бизнес-планов и финансовых показателей.

## **9. Управление операционными рисками (деятельности)**

- 9.1. Целью управления операционным риском является поддержание операционного риска на минимально возможном уровне при обеспечении эффективной и экономически обоснованной системы внутреннего контроля для снижения уровня риска.
- 9.2. Источники операционного риска, к которым применяются соответствующие меры контроля:
- 9.2.1. Риск персонала - ошибки персонала, халатность, некомпетентность, нехватка кадров, отсутствие опыта и др.;
- 9.2.2. Процессный риск - несоответствие внутренних процессов нормативным требованиям, неэффективность процессов, отсутствие нормативных документов, организационные недостатки, неадекватное распределение обязанностей, ответственности или полномочий, слабый поток информации, отсутствие контроля и др.;
- 9.2.3. Риск информационных технологий и систем - недостаточная функциональность ИТ, недостатки в работе информационных систем, проблемы с доступностью данных, проблемы целостности и конфиденциальности, сбои в работе, отсутствие автоматизированных средств контроля и отчетов и др.
- 9.3. Для снижения операционного риска в Обществе установлено распределение ответственности, обязанностей и полномочий, введены контрольные мероприятия и разработаны внутренние нормативные документы, регламентирующие процессы, ведется документирование принятых решений, и введен процесс отчетности и контроля деятельности.
- 9.4. Операционный риск может возникнуть в любой области, процессе, системе, услуге Общества, поэтому все сотрудники Общества несут ответственность за его выявление и предотвращение в своей повседневной деятельности.
- 9.5. Каждый сотрудник Общества обязан немедленно сообщать Управляющему рисками о любом событии или инциденте, связанном с операционным риском, а также о выявленных недостатках контроля, чтобы своевременно принять необходимые меры по снижению рисков и усовершенствованию контроля. Сообщения сотрудников заносятся в базу данных по рискам, являются конфиденциальными и используются только для целей управления рисками.

## **10. Управление финансовыми рисками**

- 10.1. Целью управления финансовыми рисками является создание системы финансового планирования и управления, позволяющей

своевременно выявлять угрозы, которые могут негативно повлиять на прибыльность Общества и его способность выполнять свои обязательства.

- 10.2. Общество признает кредитный риск (включая риск концентрации), рыночный риск (включая ценовой риск, риск процентных ставок и валютный риск) и риск ликвидности в качестве существенных финансовых рисков.
- 10.3. Целью управления кредитным риском является эффективное и качественное ограничение риска клиентов и контрагентов для защиты Общества от финансовых убытков, которые могут возникнуть в результате ухудшения кредитоспособности клиентов или контрагентов, приводящего к их неспособности или нежеланию своевременно выполнять свои обязательства и производить расчеты.
- 10.4. Для ограничения кредитного риска Общество оценивает кредитоспособность и репутацию бизнес-клиентов, проводит регулярный мониторинг дебиторов, устанавливает лимиты на клиентов и сделки.
- 10.5. Для ограничения риска концентрации ведется усиленный мониторинг финансового положения и репутации крупнейших и наиболее значимых клиентов Общества.
- 10.6. Целью управления рыночным риском является создание системы своевременного реагирования на внешние события, приводящие к изменению рыночных цен, курсов иностранных валют, процентных ставок и стоимости акций, которые могут негативно повлиять на доходы и стоимость Общества.
- 10.7. Для ограничения рыночного риска Общество регулярно отслеживает рыночную конъюнктуру и колебания цен, курсов валют, процентных ставок и ограничивающих риски мероприятий, в том числе заключает сделки с финансовыми инструментами. Принципы ограничения рыночного риска описаны в Политике управления рыночным риском.
- 10.8. Целью управления риском ликвидности является создание такой системы, которая позволила бы планировать и прогнозировать необходимый уровень ликвидности, обеспечивая соответствующее деятельности Общества оптимальное соотношение между доходностью и затратами, снижая вероятность того, что Общество не сможет своевременно выполнить свои обязательства.
- 10.9. Для снижения риска ликвидности Общество оценивает структуру сроков активов, пассивов и внебалансовых статей, контролирует исходящий и входящий денежный поток, устанавливает и контролирует лимиты по сделкам.

## **11. Управление рисками соответствия**

- 11.1. Целью управления риском соответствия, включая риск отмывания денег, финансирования терроризма и мошенничества, является предотвращение возможности несоответствия деятельности Общества нормативным требованиям, таким как законы, положения, стандарты, в результате чего может возникнуть угроза деятельности и репутации Общества, а также могут быть наложены правовые обязанности или применены штрафные санкции.

- 11.2. Источники риска соответствия, для которых применяются соответствующие контрольные мероприятия:
  - 11.2.1. Риск мошенничества - внутреннее мошенничество, хищения, преднамеренное нарушение нормативных актов, фальсификация данных и документов, утечка конфиденциальной информации, коррупция и др.
  - 11.2.2. Риск персонала - нечестное или неэтичное поведение, зависимость от ключевых лиц.
- 11.3. Для управления риском соответствия используются следующие подходы:
  - 11.3.1. Регулярный мониторинг изменений и дополнений законов, нормативных актов, введение соответствующих требований в деятельность Общества и актуализация соответствующих внутренних документов;
  - 11.3.2. Согласование соглашений о сотрудничестве и регулярный контроль за их выполнением;
  - 11.3.3. Своевременная подготовка и предоставление отчетов и докладов, выполнение запросов надзорных органов и других внешних организаций;
  - 11.3.4. Актуализация внутренних актов Общества и оценка соответствия фактической деятельности этим документам, контроль исполнения решений Правления и распоряжений, устранение недостатков, выявленных в ходе внутренних и внешних проверок;
  - 11.3.5. Создана система поднятия тревоги – информирование о нарушениях, выходящих за рамки личных интересов и затрагивающих интересы Общества, ее сотрудников в целом или интересы Общества в целом;
  - 11.3.6. Своевременно выявляются и разрешаются ситуации, связанные с конфликтом интересов;
  - 11.3.7. Осуществляется управление налоговыми рисками, принципы которого описаны в Руководстве по управлению налоговыми рисками.

## **12. Управление репутационными рисками**

- 12.1. Управление репутационным риском направлено на снижение вероятности того, что у клиентов, контрагентов, акционеров, регулирующих органов и других заинтересованных сторон сложится негативное мнение об Обществе, что, в свою очередь, может негативно сказаться на способности поддерживать существующие или создавать новые деловые отношения с клиентами, контрагентами и другими лицами.
- 12.2. Репутационный риск тесно связан (взаимодействует) с другими рисками. Уровень репутационного риска может увеличиться в результате претворения операционного риска, а увеличение репутационного риска может привести к увеличению стратегического риска, что может негативно сказаться на прибыльности и дальнейшем развитии Общества.
- 12.3. Для управления репутационным риском используются следующие подходы:

- 12.3.1. Мониторинг информации в СМИ - проводится регулярный мониторинг информации в СМИ по событиям в деловой среде и конъюнктуре рынка, которая может повлиять на репутацию Общества, включая информацию о крупнейших, наиболее значимых клиентах и деловых партнерах;
- 12.3.2. Работа с жалобами клиентов и деловых партнеров - для раннего выявления проблемных ситуаций и предотвращения ущерба репутации Общества существует регистр жалоб клиентов;
- 12.3.3. Разработаны Правила поведения и Кодекс этики, которые устанавливают принципы, нормы и стандарты профессионального поведения и этики, обеспечивающие добросовестное выполнение сотрудниками Общества своих обязанностей, беспристрастность при исполнении обязанностей и принятии решений, соблюдение законов, правил и стандартов, уважение и сохранение конфиденциальности и коммерческой тайны клиентской и деловой информации, а также их действие и поведение в соответствии с высокими этическими стандартами;
- 12.3.4. Анализ репутационного риска и возможности его реализации - путем разработки процедур и планов действий по антикризисному управлению выявляются возможные события, которые могут привести к повышению репутационного риска, определяются причины и возможные последствия таких событий, а также действия, которые необходимо предпринять для защиты репутации Общества в кризисной ситуации.

### **13. Мониторинг и актуализация политики**

- 13.1. Правление Общества осуществляет контроль за внедрением и действием Политики в Обществе.
- 13.2. Один раз в год Управляющий рисками Общества, докладывая Комитету по управлению рисками о существенных рисках, вносит предложения по внесению необходимых изменений в Политику и внутренние документы, связанные с ней.
- 13.3. Комитет по управлению рисками оценивает предложения Управляющего рисками и, при необходимости, продвигает изменения в Политике для рассмотрения на заседании Правления. Изменения в Политике утверждает Совет.
- 13.4. Не реже одного раза в три года внутренний аудит Общества должен проводить независимую проверку Политики, ее ведению и соответствию внутренних процессов требованиям Политики.
- 13.5. Не реже одного раза в шесть лет Общество проводит внешнюю независимую оценку соответствия Политики хорошей практике и внешним требованиям.

### **14. Приложение**

- 14.1. Приложение 1 - Инструмент идентификации рисков

\*\*\*

# ПРИЛОЖЕНИЕ № 1

Шкала оценки рисков и пояснения						
Рейтинг риска	ВЕРОЯТНОСТЬ наступления риска			Эффективность контроля	Эффективность контроля	
	Вероятность	Возможность	Пояснение		Пояснение	
5	Почти обязательно	90-100%	Вероятно, что <b>риск</b> наступит несколько раз в год.	5	Очень эффективный контроль	Снижает 81-100% риска
4	Очень возможно	66-90%	Возможно, что <b>риск</b> наступит в течение следующих 12 месяцев.	4	Эффективный контроль	Снижает 61-80% риска
3	Возможно	33-66%	Возможно, что <b>риск</b> наступит в течение следующих 12-24 месяцев.	3	Достаточный контроль	Снижает 50-60% риска
2	Редко	10-33%	Возможно, что риск наступит в течение следующих 2-3 лет.	2	Частичный контроль	Снижает 21-49% риска
1	Очень редко	0-10%	<b>Мало вероятно</b> , что риск наступит в течение следующих 3 лет.	1	Недостаточный контроль	Снижает 0-20% риска
ВЛИЯНИЕ риска						
Рейтинг риска	Влияние	Влияние на цели/планы /процессы	Влияние на финансы/ активы/ценности	Влияние на репутацию/ клиентов/работников	Источник риска	Пояснение
5	Критичное	Существенные проблемы, которые угрожают выполнению целей и планов, может оставить длительное негативное влияние на деятельность	Возможные <b>финансовые убытки</b> могут превысить 3 млн. EUR. Возможны значительные повреждения материальных активов/ ценностей.	Широко распространены <b>продолжительные негативные сведения в СМИ, негативное влияние на большую часть клиентов / партнеров по сотрудничеству / работников.</b>	Работники	Внутреннее мошенничество или злонамеренность Недостаток знаний и компетенций Недостаточное количество работников Зависимость от ключевых работников
4	Высокое	Серьезные проблемы, но с непродолжительным влиянием на выполнение целей и планов, ход процессов	Возможные <b>финансовые убытки</b> составляют от 100 тыс. до 3 млн. EUR. Возможны ощутимые повреждения материальных активов/ ценностей.	Негативные сведения в СМИ. Проблемы негативно влияют на часть клиентов / партнеров по сотрудничеству / работников.	Процессы	Ошибки допущенные работниками Здоровье и безопасность труда Ошибки процессов Недостаток или несоответствие контроля Отсутствие процедур, правил и инструкций Несоответствующее распределение обязанностей и ответственностей Запоздалые или ошибочные решения руководства
3	Среднее	Небольшие проблемы, которые могут негативно повлиять на выполнение планов и ход процессов	Возможны <b>финансовые убытки</b> , которые не превысят 100 тыс. EUR. Возможны небольшие повреждения материальных активов/ ценностей.	Возможна <b>краткосрочная публичность в СМИ</b> . Проблемы могут негативно повлиять на отдельных клиентов / партнеров по сотрудничеству / работников.	Системы	Недостатки информационных систем или перерывы деятельности Недостаточные или ошибочные данные Проблемы защиты данных и конфиденциальности Ошибки разработки систем Недостаточная или несоответствующая ИТ поддержка
2	Низкое	<b>Отдельные легко устранимые проблемы</b> , которые не мешают достижению целей и не влияют на ход процессов	Возможны <b>финансовые убытки</b> , которые не превысят 10 тыс. EUR. Возможны небольшие повреждения материальных активов/ ценностей.	<b>Нет влияния на репутацию и клиентов.</b> Возможно влияние на отдельных работников.	Внешние обстоятельства	Внешнее мошенничество, кража, злонамеренность Проблемы клиентов, партнеров по сотрудничеству Изменения законодательства, стандартов, рыночных условий и др. Кризисная ситуация, природные катастрофы, пандемия
1	Очень низкое	<b>Отдельные легко устранимые проблемы</b> , которые не мешают достижению целей и не влияют на ход процессов	Не предусматриваются финансовые убытки или повреждения активов.	Нет влияния на репутацию, <b>клиентов</b> , работников.		
Уровень риска	Остаточный риск		Первоначальный риск	Реагирование на риск		
Критический	15.0 - 25.0		20.0 - 25.0	Риск неприемлем		
Высокий	6.1 - 14.9		13.0 - 19.0	В основном не приемлемо		
Средний	3.0 - 6.0		7.0 - 12.0	В основном приемлемо		
Низкий	1.1 - 2.9		4.0 - 6.0	Риск приемлем		
Очень низкий	0.2 - 1.0		1.0 - 3.0	Риск приемлем		