

Dostyk Advisory

Risk & Control

... ҚҰНДЫЛЫҚТЫ АРТТЫРА

2021-2023 жылдары
Корпоративтік басқару деңгейін бағалау есебі

«Азаматтарға арналған үкімет»
мемлекеттік корпорациясы» КЕАҚ

Жалпы қолданыс үшін арналған

Астана 2024

Мазмұны

Мазмұны.....	2
Кіріспе	3
Компоненттердің иллюстрациясы	4
Корпоративтік басқарудың сипаттамасы	5
Бағалау тәсілдері	6
Жалғыз акционердің шектеуші ықпалы	8
Арнайы шарттар	9
Корпоративтік басқаруды жетілдірудің ұсыныстары.....	10

Кіріспе

23 тамыз 2024

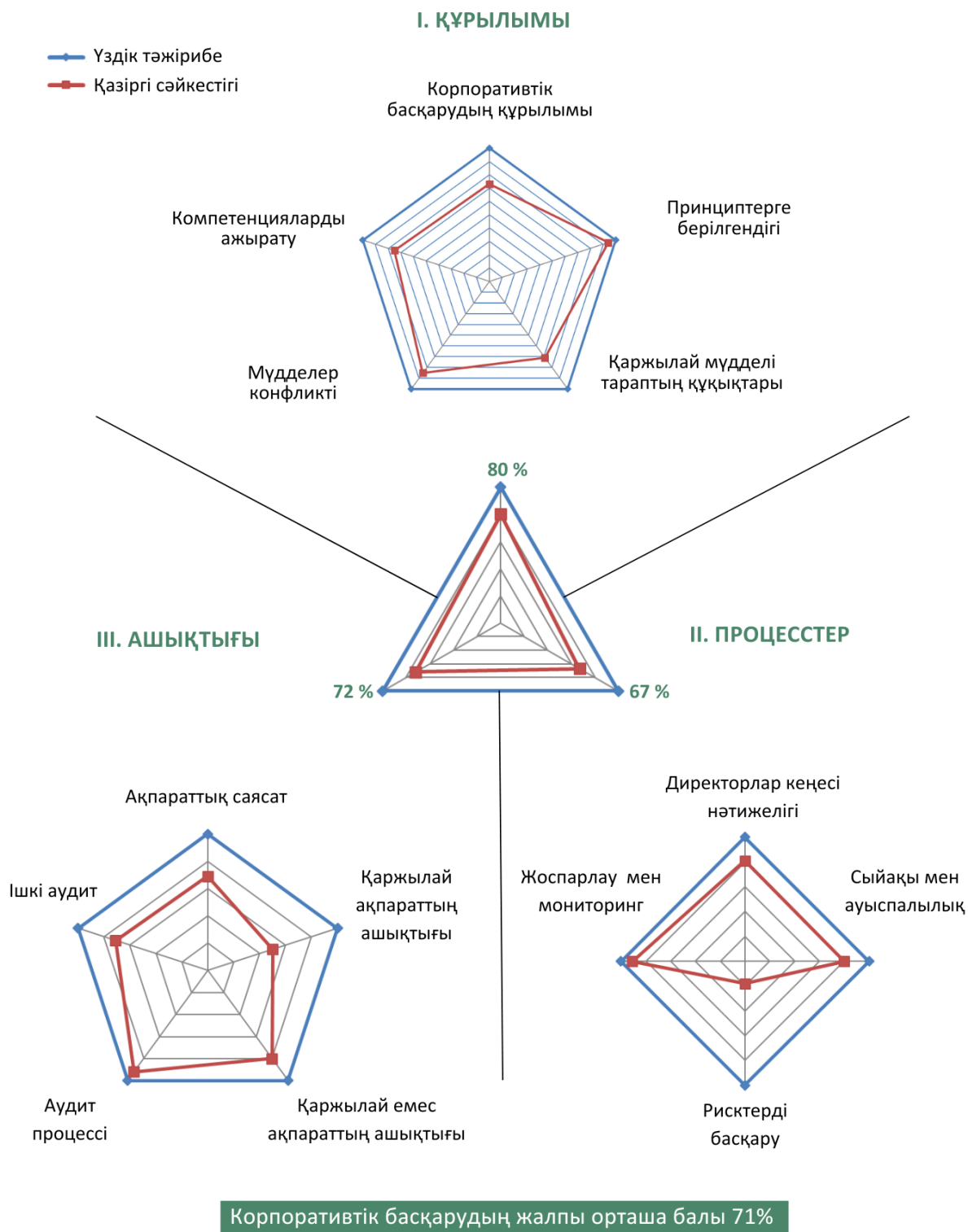
«Достық Эдвайзори» ЖШС (Dostyk Advisory) 2021-2023 жылдар аралығындағы «Азаматтарға арналған үкімет» мемлекеттік корпорациясы» коммерциялық емес акционерлік қоғамының (Қоғам) корпоративтік басқару деңгейіне тәуелсіз бағалау жасады. Бағалау жұмыстары Директорлар кеңесі бекіткен Корпоративтік басқаруды бағалау методикасына, корпоративтік басқарудың үздік халықаралық тәжірибелеріне және Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымының (ЭЫДҰ/ОЭСР) мемлекет қатысатын компаниялар үшін корпоративтік басқару ұсыныстарына сәйкес жүргізілді. Есепте диагностика, сәйкестікті бағалау, сипаттама, негізгі оң аспектілер мен кемшіліктердің сипаттамасы, анықталған сәйкессіздіктерді алдын алу және корпоративтік басқару жүйесін жетілдіру бойынша ұсыныстар көрсетілген.

Есепке қосымша құжаттар ретінде Директорлар кеңесі қызметінің тиімділігін бағалау нәтижелері, Директорлар кеңесі мүшелерінің сыйақы саясаты мен мөлшерінің анализі, Тұрақты даму мәселелері бойынша қосымша критерийлердің анализі, Халықаралық корпоративтік басқарудың үздік тәжірибесіне сәйкестігі анализі, Корпоративтік басқаруды бағалау методикасына өзгертулер ұсынылған.

Бағалау нәтижесі бойынша Қоғамдағы корпоративтік басқарудың жалпы орташа балы **100%-ден 71%** құрады және «Жеткілікті» рейтингіне сай болды. Жалғыз акционердің корпоративтік басқарудың шектеуші ықпалы **-1,5%** құрады. Компоненттер мен құрамдас компоненттердің орташа арифметикалық мөлшері төменде көрсетілген:

1	ҚҰРЫЛЫМЫ	80 %
1.1	Корпоративтік басқарудың құрылымы	73 %
1.2	Принциптерге берілгендігі	94 %
1.3	Қаржылай мүдделі тараптың құқықтары	71 %
1.4	Мүдделер конфликті	85 %
1.5	Компетенцияларды ажырату	75 %
2	ПРОЦЕСТЕР	67 %
2.1	Директорлар кеңесі нәтижелігі	81 %
2.2	Сыйақы мен ауыспалылық	80 %
2.3	Рисктерді басқару	18 %
2.4	Жоспарлау мен мониторинг	91 %
3	АШЫҚТЫҒЫ	72 %
3.1	Ақпараттық саясат	69 %
3.2	Қаржылай ақпараттың ашықтығы	50 %
3.3	Қаржылай емес ақпараттың ашықтығы	80 %
3.4	Аудит процесі	92 %
3.5	Ішкі аудит	71 %

Компоненттердің иллюстрациясы



Корпоративтік басқарудың сипаттамасы

«ҚҰРЫЛЫМ» компоненті корпоративтік басқару органдарының құрылымын, олардың компетенциясы мен өкілеттіктерін шектеуді, акционердің корпоративтік басқару тәжірибесіне ықпалын, сондай-ақ корпоративтік басқару принциптарына берілгендігі бойынша негізгі ішкі нормативтік құжаттардың болуын сипаттайды. Құрамдас компоненттерге мыналар кіреді:

- 1.1 Корпоративтік басқарудың құрылымы
- 1.2 Принциптерге берілгендігі
- 1.3 Қаржылай мүдделі тараптың құқықтары
- 1.4 Мүдделер конфликті
- 1.5 Компетенцияларды ажырату

«ПРОЦЕСТЕР» компоненті Директорлар кеңесі мен комитеттерінің, Директорлар кеңесі мүшелерінің еңбекақысын төлеу, рисктерді жоспарлау және басқару жүйелерін сипаттайды. Құрамдас компоненттерге мыналар кіреді:

- 2.1 Директорлар кеңесі нәтижелігі
- 2.2 Сыйақы мен ауыспалылық
- 2.3 Рисктерді басқару
- 2.4 Жоспарлау мен мониторинг

«АШЫҚТЫҒЫ» компоненті ашықтық деңгейін, қаржылық және қаржылық емес ақпаратты ашу дәрежесін, ішкі аудит функциясының деңгейін, ХҚЕС (МСФО) стандарттарына сай сыртқы аудит процестерінің ұйымдастырылуын сипаттайды. Құрамдас компоненттерге мыналар кіреді:

- 3.1 Ақпараттық саясат
- 3.2 Қаржылай ақпараттың ашықтығы
- 3.3 Қаржылай емес ақпараттың ашықтығы
- 3.4 Аудит процессі
- 3.5 Ішкі аудит

Бағалау тәсілдері

Әрбір критерий бойынша ұпайларды есептеу

Корпоративтік басқару деңгейін бағалау рейтинг тағайындау принципін негізделген. Әрбір компонент 5 балдық шкала бойынша бағаланатын жеке критерийлерден тұрады:

Баға	Балл	Анықтамасы
Орындалмаған	0	Критерийге сәйкес келетіні туралы белгі жоқ.
Орындалмағанға жақын	0,25	Критерийге жалпы сәйкессіздік көрсетіледі. Дегенмен, сәйкестіктің кездейсоқ белгілері табылды.
Жартылай орындалған	0,5	Критерийге сәйкестік пен сәйкессіздіктің шамамен тең белгілері табылды.
Орындалғанға жақын	0,75	Критерийге жалпы сәйкестік көрсетілген. Дегенмен, сәйкессіздіктің кездейсоқ белгілері табылды.
Орындалған	1	Критерийге сәйкес келмеу белгілері жоқ.

Қоғамның Корпоративтік басқаруды бағалау методикасына сәйкес әрбір құрамдас компонент пен компонент бойынша жиналған ұпайлар саны қосылып, максималды мүмкін бола алатын мөлшерге бөліну арқылы жалпы орташа балы анықталады.

Корпоративтік басқару деңгейінің рейтингтері

Жоғары: 90%-100% критерийлердің орындалуы.

Орташа: 76%-89% критерийлердің орындалуы.

Жеткілікті: 60%-75% критерийлердің орындалуы.

Төмен: 0%-59% критерийлердің орындалуы.

Қолданылатын стандарттар мен тәжірибелер

Келісімшарт бойынша Dostyk Advisory консультанттары корпоративтік басқару деңгейін бағалау кезінде Қоғамның Корпоративтік басқаруды бағалау методикасы мен ішіндегі критерийлерін пайдаланды. Сонымен қатар шешім қалыптастыру мен ұсыныс жасау барысында келесі тәжірибелер мен стандарттар ескерілді:

1. Жалпы корпоративтік басқару жүйесі бойынша - G20/ЭЫДҰ корпоративтік басқару принциптері, мемлекет қатысатын кәсіпорындар үшін ЭЫДҰ басқару принциптері, мемлекет бақылайтын акционерлік қоғамдардағы корпоративтік басқарудың кодексі (Үлгілік кодекс);¹
2. Директорлар кеңесі мен комитеттерінің жұмысы бойынша - Британдық корпоративтік басқару кодексі, Директорлар кеңесінің нұсқаулығы, Аудит комитетінің нұсқаулығы (Британдық қаржылық есеп беру кеңесі, FRC);
3. Ішкі аудит пен ішкі контроль бойынша - Ішкі аудиторлар институтының ішкі аудит халықаралық кәсіби стандарттары (The IIA);

¹ ҚР Ұлттық экономика Министрлігі, Бұйрық № 21, 05.10.2018.

4. Тұрақты даму бойынша - жаһандық есеп беру бастамасының стандарттары (GRI);
5. Басқа мәселелер бойынша – ISO стандарттары, халықаралық қор биржалардың талаптары, жеке компаниялардың тәжірибелері.

Бағалау мен есепті дайындау барысында консультанттар мемлекет бақылайтын акционерлік қоғамдардағы корпоративтік басқаруды бағалау қағидаларын қолданды.²

² ҚР Ұлттық экономика Министрлігі, Бұйрық № 157, 06.06.2011.

Жалғыз акционердің шектеуші ықпалы

Жалғыз акционердің шектеуші ықпалына жататын критерийлер:

Критерий	Кемшілік
1.1.6.	Әдетте Директорға өз міндеттерін тиімді атқару және компанияның қызметіне терең бойлау үшін орта есеппен 3-6 жыл қажет деп есептеледі. Директордың бұл мерзімнен ұзақ уақыт бойы мүше болуы оның тәуелсіздігіне кері әсер етуі мүмкін.
1.5.1.	Басқарма төрағасы мен Басқарма мүшелері Директорлар кеңесінің қатысуынсыз Қазақстан Республикасы Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі Министрінің бұйрығымен тағайындау Қоғамның Жарғысына сәйкес келсе де, дегенмен, Үлгілік кодекстің талаптарына қайшы келеді.
1.5.2.	Директорлар кеңесі мүшелерін Қазақстан Республикасы Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі Министрінің бұйрығымен ашық конкурсыз тағайындалуы корпоративтік басқару принциптеріне қайшы келеді.

Арнайы шарттар

Қоғамның корпоративтік басқару деңгейін бағалайтын бұл Есеп 2024 жылғы 20 маусым № 160440007161/244795/00 келісімшартқа сәйкес дайындалды. Есепті дайындау бойынша жасалған қызметтер ұсынылған ақпараттың дұрыстығын растауды қамтыған жоқ. Бағалау процедуралары ішкі нормативтік құжаттардағы ақпаратқа және Қоғам қызметкерлерімен жүргізілген сұхбатқа негізделген. Қызметтерді көрсету және Есепті дайындау кезінде консультанттар берілген барлық ақпараттың растығы мен толықтығына сүйенді.

Есепті пайдаланушы Қоғам болып табылады. «Достық Эдвайзори» ЖШС Есепті, оның ішінде оның қосымшаларын пайдаланудан, оны кез келген түсіндіруден, сондай-ақ Есепті пайдаланушының Есептің және оның қосымшаларының жекелеген ережелерін қолдануынан туындаған жоғалған пайда немесе залал үшін жауапты емес.

«Достық Эдвайзори» ЖШС Есепте көрсетілген ұсыныстарды орындауды талап етпейді. Ұсыныстарды іске асырудағы іс-шараларға жауапкершілік Қоғам және/немесе тиісті шешімдерді қабылдайтын тұлғаларға жүктеледі.

«Достық Эдвайзори» ЖШС осы құжаттың оқырмандарына ұсынылған ұсыныстардың толық емес болуы мүмкін екенін және жақсартуды қажет ететін барлық салаларды қамтымайтынын хабарлайды. Есептегі ұсыныстар Қоғамның негізгі қызмет аймағын қамтитынына сенімділік береді және оларды тиісінше іске асыру Қоғамның корпоративтік басқару жүйесін жетілдіруге септігін тигізеді.

Корпоративтік басқаруды жетілдірудің ұсыныстары

1.1.	Корпоративтік басқарудың құрылымы
1.1.2-1	Жалғыз акционердің Директорлар кеңесі мүшелерін тағайындау жөніндегі негізгі құқықтары мен өкілеттіктерін сақтай отырып, тәуелсіз директорлар лауазымдарына кандидаттарды конкурстық іріктеу тәртібін ішкі нормативтік құжаттарда бекіту ұсынылады.
1.1.2-2	Басқарма төрағасы мен Басқарма мүшелері лауазымдарына кандидаттарды іріктеу және тағайындау функцияларын Кадр, сыйақы және этика комитетінің белсенді қатысуымен Директорлар кеңесіне беру ұсынылады.
1.1.6.	Директорлар кеңесі тәуелсіз директорлардың орташа мерзімін 3-6 жылға дейін және 7 жылдан аспауын қамтамасыз ету, немесе, Корпоративтік басқаруды бағалау методикасындағы критерий талаптарын өзгерту ұсынылады.
1.1.7-1	Директорлар кеңесі мақсат компетенцияларын, оның ішінде бағалау/сауалнама нәтижелері бойынша анықтау ұсынылады.
1.1.7-2	Директорлар кеңесі мүшелерінің компетенцияларын дамыту бағдарламасына/жоспарына ішкі контроль, рисктерді басқару, тұрақты даму мәселелері бойынша оқытуды, сұранысқа ие басқа да компетенциялар бойынша оқыту бағыттарын енгізу ұсынылады.
1.1.9.	Критерий талаптарына сәйкес Аудит комитетінің жұмыс жоспарына жетіспейтін функцияларды енгізу ұсынылады.
1.1.10-1	Ішкі аудит қызметіне қатысты барлық мәселелерді тек Директорлар кеңесінің Аудит комитеті компетенциясына жатқызу ұсынылады.
1.1.10-2	Критерий талаптарына сәйкес жетіспейтін функцияларды Кадр, сыйақы және этика комитеті жұмыс жоспарына енгізу ұсынылады.
1.2.	Принциптерге берілгендігі
1.2.1.	Үлгілік кодекстің 151-тармағына сәйкес Ішкі аудит қызметіне Қоғамның Корпоративтік басқаруды бағалау методикасының критерийлері өзектілігін қайта қарау мен жетілдіру жолдарын айқындау ұсынылады. Ішкі аудит қызметіне қатысты мүдделер конфликті туындаған жағдайда Ішкі аудит қызметінен тыс басқа құрылымдық бөлімшелерді немесе тәуелсіз консультанттарды қолдану ұсынылады. Методика критерийлері өзектілігін уақытылы бақылауды тәуелсіз консультанттарға жасату мүдделер конфликті болмауына кепілдік болады.
1.2.3.	Корпоративтік хатшыға аккредитациядан өткен ұйымдарда сертификаттау бағдарламасы бойынша оқудан өтіп кәсіби сертификат алу ұсынылады.
1.3.	Қаржылай мүдделі тараптың құқықтары
1.3.1-1	Басқармаға мүдделі тараптармен жасалған барлық операциялар, байланысты

тараптармен жасалған мәмілелер бойынша Директорлар кеңесінің назарына тоқсандық/кварталдық есептерді дайындау ұсынылады.

1.3.1-2	Ірі мәмілелердің сипатын, көлемін және Директорлар кеңесімен бекіту тәртібін айқындау үшін ішкі нормативтік құжаттарға өзгерістер енгізу ұсынылады.
1.3.3-1	Ірі мәмілелер шарттарын бағалау және Қоғамның сатуға немесе сатып алуға арналған активтерінің әділ құнын анықтау кезінде тәуелсіз бағалаушылармен жұмыс істеу қағидаларын бекіту ұсынылады.
1.3.3-2	Тәуелсіз бағалаушыларға қойылатын жалпы біліктілік талаптарын, оның ішінде саладағы ұқсас компаниялармен жұмыс тәжірибесін, Қоғам қызметінің ерекшеліктерін білуін және басқа да критерийлерді бекіту ұсынылады.
1.3.4	Сыртқы тәуелсіз ақпараттық технологиялар аудитін және ақпараттық қауіпсіздік аудитін жүргізу ұсынылады.
1.3.5-1	Жалғыз акционерден Қоғамның пайдасына, сондай-ақ Қоғамнан басқа ұйымдардың пайдасына қаржылай қолдау көрсетудің барлық түрлері туралы ақпаратты ашық жариялау ұсынылады.
1.3.5-2	Қоғамның коммерциялық емес акционерлік қоғам екенін ескере отырып, Қоғамның дивидендтік саясатын бекіту немесе Корпоративтік басқаруды бағалау методикасын өзгерту ұсынылады.
1.3.6.	Ішкі сыбайлас жемқорлық riskтерін анализ нәтижелері бойынша алаяқтық пен сыбайлас жемқорлық тұрғысынан қауіпті процестер үшін өкілеттіктерді ажырату матрицасын жасау ұсынылады.
1.5.	Компетенцияларды ажырату
1.5.1.	Қоғамның Жалғыз акционермен өзара қарым-қатынас регламентін бекіту ұсынылады. Құжатта Үлгі кодексі принциптары мен ЭЫДҰ/ОЭСР принциптарына сәйкес Жалғыз акционердің, Директорлар кеңесінің және Басқарманың функцияларын айқындау ұсынылады.
1.5.3.	Қоғам қызметкерлерін Жалғыз акционерге іссапарға тағайындау тәртібі мен шарттарын ішкі нормативтік құжаттарда бекіту ұсынылады.
2.1.	Директорлар кеңесінің нәтижелігі
2.1.2-1	Қоғамның Директорлар кеңесі мүшелерінің компетенцияларын дамыту бағдарламасын/жоспарын іске асыру туралы жыл сайынғы есепті жасау ұсынылады.
2.1.2-2	Қоғамның бюджетінде Директорлар кеңесіне біліктілік жағынан қажетті және сұранысқа ие бағыттар бойынша сыртқы эксперттерді қолдануды қарастыру ұсынылады.
2.1.3-1	Директорлар кеңесінің ұжымдық жұмысын нығайту үшін жылына бетпебет отырыстардың минималды санын немесе бетпебет қатысуды қажет ететін Директорлар кеңесі мен комитеттердің тақырыптарын белгілеу ұсынылады.
2.1.3-2	Видеоконференция байланысы бойынша өтетін бетпе-бет кездесулер тәртібін бекіту ұсынылады. Соның ішінде: ақпараттық қауіпсіздік,

	құпиялылық, аутентификация, түпнұсқа хаттамаларға қол қою, өткізілген мекенге байланысты салық рисктері.
2.1.4	Директорлар кеңесі қағидасының 4.16 тармағының талаптарын орындау ұсынылады: егер Директорлар кеңесінің мүшесі күнтізбелік жыл ішінде Директорлар кеңесі 50%-дан аз жиналысына қатысса немесе сырттай қарауға қойылған мәселелердің 50%-дан аз бюллетеньдерді ұсынса, Директорлар кеңесі Жалғыз акционерге ондай мүшенің жұмысын мерзімінен бұрын тоқтатуды ұсынуға міндетті.
2.1.5-1	Корпоративтік хатшы қызметіне Директорлар кеңесі мүшелерін Қоғамның қызметіне қатысы бар ішкі корпоративтік жағдайлар/жаңалықтар туралы ай сайын хабардар ету міндетін бекіту ұсынылады. Мұндай ақпараттық бюллетеннің құрамы дауыс беру немесе тәуелсіз директорлармен кеңесу арқылы анықталуы керек.
2.1.5-2	Директорлар кеңесі қағидасында және Басқарма қағидасында Директорлар кеңесі мүшелерінің ақпараттық сұрауларды/өтініштерді беру тәртібі және орындалуын бақылау жолдарын бекіту ұсынылады.
2.1.7.	Директорлар кеңесі қағидасында сырттай дауыс беру кезінде мына талаптарды енгізу ұсынылады: 1) ерекше пікір болған жағдайда қысқаша түсініктеме міндетті түрде енгізілуге тиіс; 2) хаттамада дауыс беруге қойылған мәселелердің негіздемесі жазбаша көрсетілуі тиіс.
2.1.8.	Аудит комитеті хаттамасын Қоғамның интернет-ресурсында жариялауды міндеттейтін критерийді алып тастау мақсатында Корпоративтік басқаруды бағалау методикасын өзгерту ұсынылады. Есесіне Аудит комитеті жұмыс нәтижелері мен талқыландырылған негізгі мәселелерді жариялау жеткілікті болады.
2.2.	Сыйақы мен ауыспалылық
2.2.1-1	Тәуелсіз директорлардың сыйақысына орындалған міндеттерге, бастамалардың табыстылығына және/немесе орта немесе ұзақ мерзімді мақсаттарға, Қоғамның негізгі көрсеткіштеріне қол жеткізуге байланысты құрамдас бөлікті қосу мүмкіндігін қарастыру ұсынылады.
2.2.1-2	Директорлар кеңесі комитеттерінің отырыстарына қатысқаны үшін тәуелсіз директорларға сыйақы төлеу мүмкіндігін қарастыру ұсынылады.
2.2.1-3	Тәуелсіз директорлардың жол ақысы, тұру, тәуелсіздік ақша шығындарын барлық директорларға бірдей толық мөлшерде өтелуі, қазіргі лимиттерді қайта қарау ұсынылады.
2.2.2.	Орта және ұзақ мерзімді мақсаттарға/көрсеткіштерге қол жеткізуді ынталандыру үшін Басқарма мүшелеріне сыйақы төлеудің ұзақ мерзімді бағдарламасын бекіту ұсынылады.
2.2.3.	Директорлар кеңесі мүшелерінің сыйақы мөлшері мен саясатының тиімділігін қалыптастыру мен бағалау аясында Кадр, сыйақы және этика комитетінің рөлін күшейту ұсынылады.
2.2.5-1	Басқару қызметкерлері үшін кадрлық резервті қалыптастыру ұсынылады.

2.2.5-2	2.2.5 критерий талаптарына сәйкес Директорлар кеңесі Кадр, сыйақы және этика комитетінің қатысуымен негізгі лауазымдарды, кадр резервінің мүшелерін іріктеу және дамыту тәртібін бекіту ұсынылады.
2.2.5-3	Директорлар кеңесі мүшелері мен Басқарма мүшелеріне арналған компетенциялар моделіне негізделген ауыспалылық жоспарын бекіту ұсынылады.
2.3.	Рисктерді басқару
2.3.1-1	Барлық деңгейлерде, соның ішінде бизнес-процестер деңгейінде операциялық, қаржылық, ИТ/ИБ және басқа да рисктерді бағалау методикаларын бекіту ұсынылады.
2.3.1-2	Қоғамның көрсетілетін қызметтерді үшінші тұлғаларға беру кезінде, аутсорсинг, франчайзинг кезінде жобалар мен келісімшарттар бойынша операциялық рисктерге анализ/бағалау жүргізу ұсынылады.
2.3.2.	Критерий талаптарына сәйкес Директорлар кеңесі Комплаенс және риск комитеті және Басқарма жанындағы Риск комитетінің жұмыс жоспарына қосымша функцияларды енгізу ұсынылады.
2.3.3-1	Риск-менеджмент қызметін рисктерді басқару саясатын іске асыру үшін қажетті өкілеттіктерді бекітіп, тікелей Қоғамның Басқарма төрағасына бағындыру ұсынылады.
2.3.3-2	Филиалдардағы риск-менеджерлерді функционалдық жағынан орталық аппараттың Риск-менеджмент қызметіне және әкімшілік жағынан филиал директорына бағындыру ұсынылады.
2.3.4.	Критерий талаптарына сәйкес риск-аппетит, төзімділік деңгейлерін есептеу, лимиттерді белгілеу процедураларын қалыптастыруды комплексті түрде жүргізу ұсынылады.
2.3.5.	Директорлар кеңесіне орталық аппарат/филиал қызметкерлері мен басшыларына риск-менеджмент мәдениетін қалыптастыруға, оқытуға, этика, комплаенс, алаяқтықпен күресу бойынша тесттер өткізуге арналған іс-шараларды жоспарлап, шығындарын жылдық бюджетте бекіту ұсынылады.
2.3.6-1	Риск картасы мен жылдық риск регистрін Директорлар кеңесі шешімімен бекіту ұсынылады.
2.3.6-2	Рисктерді, тиесілі бизнес-процестер мен контрольдарды, рискке жауапты құрылымдық бөлімшелерді, контроль иелерін, риск мен қалдық мөлшерін анықтайтын риск-контроль матрицасын жасау ұсынылады.
2.3.6-3	Риск-контроль матрицасына орталық аппараттағы және филиалдардағы бизнес-процестердің алаяқтық және ИТ/ИБ рисктерді бағалауды енгізу ұсынылады.
2.3.6-4	Риск-менеджмент қызметінің құрамына ИТ/ИБ риск маманын енгізу ұсынылады.
2.3.7-1	Директорлар кеңесіне риск регистрін бекітуді жүктеу ұсынылады.

2.3.7-2	Жыл ішінде Қоғамның жұмысына сыртқы оқиғалардың/жағдайлардың ықпалына ұшырауын немесе ұшырымауын бағалау үшін Директорлар кеңесі бекіткен риск регистрін қайта қарау ұсынылады. Қайта бағалау нәтижелері есепке енгізіліп Директорлар кеңесіне берілу тиіс.
2.3.8.	Басқарма мен Директорлар кеңесіне тоқсандық/кварталдық рисктер туралы есепке қосу үшін рисктердің негізгі көрсеткіштерін бекіту ұсынылады.
2.3.9-1	Қоғамның рисктерді басқару жүйесін сыртқы консультанттар немесе Ішкі аудит қызметі 3 жылда бір рет бағалауды жасау ұсынылады.
2.3.9-2	Орталық аппаратта пен филиалдарда ИТ/ИБ рисктердің басқару жүйесін бағалауды сыртқы консультанттарға жасату, ИТ/ИБ рисктерді бағалау методикасын мен басқару жүйесін енгізу ұсынылады.
2.3.9-3	Директорлар кеңесі Комплаенс және риск комитетіне рисктерді басқару жүйесінің тиімділігінің сандық және сапалық көрсеткіштерін белгілеу, бақылау және жүйелі түрде қайта қаралуын қамтамасыз ету ұсынылады.
2.3.10-1	Сыртқы консультанттар немесе Ішкі аудит қызметі ішкі контроль жүйесін тәуелсіз бағалауды 3 жылда бір рет жүргізу ұсынылады.
2.3.10-2	ИТ/ИБ рисктерді бағалау методикасын бекіту ұсынылады.
2.3.10-3	ИТ/ИБ рисктердің ішкі контроль жүйесін тәуелсіз бағалауды жүргізу ұсынылады.
2.3.10-4	Директорлар кеңесіне компьютерлік және автоматтандырылған басқаруды қоса алғанда, бизнес-процесс деңгейіндегі негізгі ИТ/ИБ ішкі контрольдардың жылдық есебін дайындау ұсынылады.
2.4.	Жоспарлау мен мониторинг
2.4.4.	Стратегия мен даму жоспарларын жасау кезінде рисктерді және Қоғамның жұмысына ықтимал әсерді бағалау үшін стресс-тестілеуді қолдану ұсынылады.
2.4.5.	Басқармаға есеп берудің барлық түрлері, мерзімдері, ақпарат алушылар және дайындауға жауапты құрылымдық бөлімшелер көрсетілген есеп беру картасын бекіту ұсынылады.
2.4.6.	Басқарманың бетпебет немесе сырттай отырыстарға шығарылатын күн тәртібіндегі мәселелердің сипатын/түрлерін белгілеу ұсынылады.
2.4.8.	ВРМ және басқа да бағдарламалық қосымшалар арқылы бюджеттеу, жоспарлау, басқару есептерін құруды автоматтандыру ұсынылады.
3.1.	Ақпараттық саясат
3.1.1.	Директорлар кеңесінің жұмыс жоспарына жылына кемінде бір рет ақпаратты ашу процестерінің ашықтығы мен тиімділігін қарауды енгізу ұсынылады.
3.1.2.	Қоғамның ақпараттық саясатының негізгі ережелерін және ақпаратты ашу қағидаттарын корпоративтік веб-сайтта және басқа да интернет-ресурстарда

	орналастыру ұсынылады.
3.1.3.	Қоғамның жұмысы туралы бекітілген жылдық есепті сәуір айынан кешіктірмей жариялау немесе Корпоративтік басқаруды бағалау методикасындағы мерзімдерді өзгерту ұсынылады.
3.1.4.	Критерийге сәйкес жариялауға тиіс ақпаратпен корпоративтік веб-сайтты толықтыру ұсынылады.
3.2.	Қаржылай ақпараттың ашықтығы
3.2.1.	Есепті кезең аяқталғаннан кейін 90 күн ішінде Қоғамның 3, 6, 9 айлар бойынша тоқсандық және аралық қаржылық есептілігін құрастыру және корпоративтік веб-сайтта орналастыру мүмкіндігін қарау немесе Корпоративтік басқаруды бағалау методикасындағы мерзімдерді өзгерту ұсынылады.
3.2.2.	Сәуір айының соңынан кешіктірмей жылдық аудиторлық қаржылық есептілікті бекіту және корпоративтік веб-сайтта орналастыруды қамтамасыз ету немесе Корпоративтік басқаруды бағалау методикасындағы мерзімдерді өзгерту ұсынылады.
3.2.5.	Ақпаратты ашу ережелеріне Қоғамның байланысты тараптармен операциялары туралы жылдық есептерінің мазмұнына қатысты келесі мәліметтермен толықтыру ұсынылады: байланысты тараптар арасындағы қатынастардың сипаты және осы операциялардың сипаты туралы ақпарат; операциялардың сомасы (көлемі); байланысты тараптар арасындағы есеп айырысулар бойынша олардың талаптары мен талаптарын көрсете отырып, қалдық сомасы (олардың қамтамасыз етілуі туралы ақпаратты қоса алғанда); қайтарулардың сипаты (яғни, төлем қандай нысанда жүзеге асырылады) және берілген немесе алынған кепілдіктер туралы мәліметтер; байланысты тараптар арасындағы қалдық бөлігіндегі күмәнді берешектер бойынша резервтер және есепті кезеңдегі шығыстар ретінде есептен шығарылған барлық сомалар; байланысты тараптармен мәмілелерді бекіту процедуралары.
3.2.6.	Корпоративтік веб-сайтта қаржылық-шаруашылық қызмет нәтижелері туралы басқарудың жылдық және аралық есептерін орналастыру ұсынылады.
3.3.	Қаржылай емес ақпараттың ашықтығы
3.3.1.	Қаржы-шаруашылық қызметінің нәтижелері туралы аралық және жылдық есептер мен жылдық есепте критерий талаптарына сәйкес қосымша ақпаратты көрсету ұсынылады.
3.3.6.	Корпоративтік веб-сайтта Басқарма мүшелеріне сыйақы төлеу туралы толық ақпаратты, соның ішінде: жылдық сыйақы мөлшері, сыйақы нысаны, сыйақы мөлшерін анықтау өлшемдері, жұмыс нәтижелерінің жоспарлы көрсеткіштері туралы мәліметтер және олардың жетістігі; акциялар түріндегі сыйақылар немесе олардың жоқтығы туралы мәліметтер; басқа жеңілдіктер немесе олардың жоқтығы туралы мәліметтер; жылдық сыйлықақылардың жоғарғы шегі немесе олардың жоқтығы туралы мәліметтерді орналастыру/көрсету ұсынылады.

3.3.7.	Әрбір директорға сыйақы мөлшері туралы ақпаратты корпоративтік веб-сайтта жеке бөлімде орналастыру ұсынылады: тұрақты және ауыспалы бөліктерді қоса алғанда, сыйақы құрылымы туралы ақпарат, акциялар түріндегі сыйақы немесе олардың болмауы туралы мәліметтер, басқа жеңілдіктер немесе олардың жоқтығы туралы мәліметтер, Директорлар кеңесі мүшелеріне сыйақының жоғарғы шектері немесе олардың болмауы туралы ақпарат.
3.3.9.	Корпоративтік веб-сайтта критерий талаптарына сәйкес сыртқы аудитор туралы ақпаратты жеке тарауда орналастыру ұсынылады.
3.3.10.	Корпоративтік веб-сайттың «Корпоративтік іс-шаралардың күнтізбесі» бөлімін контентпен толтыру ұсынылады.
3.4.	Аудит процесі
3.4.1.	Қоғамның қаржылық есептілігіне аудит жүргізу үшін сыртқы аудиторды таңдау кезінде аудиторлық компанияның беделі жоғары халықаралық тәжірибесінің болуы ұсынылады.
3.4.2-1	Ішкі нормативтік құжаттарда аудиторлық компанияның бұрынғы қызметкерлерін аудит аяқталғаннан кейін бір жылдан ерте жұмысқа қабылдауға тыйым салуды бекіту ұсынылады.
3.4.2-2	Аудит комитетіне аудиторлық компанияның және басшылық қызметкерлерінің ротация мәселелерін қадағалау ұсынылады.
3.5.	Ішкі аудит
3.5.2.	Директорлар кеңесі отырыстарына қатысу үшін Ішкі аудит қызметінің басшысын немесе қызметкерлерін тұрақты түрде шақыру ұсынылады.
3.5.3-1	Ішкі аудит қызметі басшысына аудиторлық есептің дайын болуы кешіктірілген жағдайда, аудиттің аралық нәтижелерін Директорлар кеңесі Аудит комитетіне кешіктірмей жіберу/көрсету ұсынылады.
3.5.3-2	Ішкі аудит қызметі басшысына жеке аудиторлық тапсырмаларды орындау мүмкін болмаған жағдайда, жылдық аудит жоспарына алдын ала өзгерістер енгізу ұсынылады.
3.5.4-1	Ішкі аудит қызметі басшысына қарамағындағы қызметкерлердің негізгі компетенцияларын/дағдыларын құрастырып оларды жаңартып тұру ұсынылады.
3.5.4-2	Директорлар кеңесі Аудит комитетіне Ішкі аудит қызметін негізгі рисктерді аудиторлық тексерулермен қамту/жабу үшін қажетті мамандармен, соның ішінде ИТ/ИБ аудиторларымен қамтамасыз ету немесе сыртқы ресурстармен толықтыру ұсынылады.
3.5.4-3	Стратегиялық және жылдық аудит жоспарларын дайындау кезінде ИТ/ИБ аудиттерін жүргізу үшін ИТ/ИБ рисктрдің бағалауын жасау ұсынылады.
3.5.5-1	Директорлар кеңесі Аудит комитетіне Ішкі аудит қызметкерлерінің жеке мансаптық даму жоспарларын бекітіп, оның ішіне жылдық аудит жоспарын іске асыруға қажетті дағдыларды дамытуға арналған оқу тренингтерін енгізу ұсынылады.
3.5.5-2	Қазақстандағы Ішкі аудиторлар институтының кәсіби мүшелігін сатып алып,

	іс-шараларына қатысу ұсынылады (The Institute of Internal Auditors).
3.5.6.	Аудит комитетіне Ішкі аудит қызметін штаттық бірлігін қамтамасыз ету және жұмыстың тартымдылығын арттыру, оның ішінде қызметкерлер мен басшының еңбекақысын арттыру, ішкі аудиторларды оқыту, сертификат алдыру, кәсіби ұйымдарға мүшелік ету шараларын жасау ұсынылады.
3.5.7-1	Ішкі аудит қызметінің Стратегиялық 2-3 жылдық жоспарын бекіту, сыртқы жағдайлар мен Қоғамның қызметінің өзгеруіне байланысты риск регистрін қайта қарау кезінде немесе әрбір жылдың соңында жоспарды бекіту/жаңарту ұсынылады.
3.5.7-2	Ішкі аудит қызметіне жылдық аудит жоспарын жасау кезінде рисктерді аудиттермен жабылуын/қамтылуын бағалау үшін сандық көрсеткіштерді пайдалану ұсынылады.
3.5.7-3	Ішкі аудит қызметіне ұсынымдар/рекомендациялар базасымен қатар аудиторлық тексерулер барысында анықталған рисктер базасын жүргізу ұсынылады.
3.5.8.	Ішкі аудит қызметі басшысына Ішкі аудитті ұйымдастыру нұсқаулығының шарттарына сәйкес Директорлар кеңесі Аудит комитетіне тоқсандық/жылдық есептерді бекітілген мерзімге сай уақытылы жіберу ұсынылады.
3.5.9.	Ішкі аудитті ұйымдастыру нұсқаулығына ішкі аудит халықаралық кәсіби стандарттарына сай, оның ішінде ИТ/ИБ аудиттерін жүргізуге арналған өзгертулер енгізу ұсынылады.
3.5.12.	Қоғамның Ішкі аудит қызметін ішкі аудит халықаралық кәсіби стандарттар сәйкестігін растайтын тәуелсіз бағалауды кемінде 5 жылда бір рет өткізу ұсынылады.