

Отчет по результатам независимой оценки системы корпоративного управления АО «Казахстанский фонд устойчивости»

Июль 2025



Сакен Жумашев

Управляющий
Партнер

Резюме для руководства

Уважаемые дамы и господа,

Мы провели независимую оценку системы корпоративного управления АО «Казахстанский фонд устойчивости» (далее – Фонд, Общество) за 2022-2024 годы. Оценка корпоративного управления Фонда была проведена в соответствии с Методологией KPMG, разработанной с учетом принципов корпоративного управления ОЭСР, рекомендаций ОЭСР по корпоративному управлению для компаний с государственным участием и ведущих практик корпоративного управления. По результатам оценки мы пришли к выводу, что система корпоративного управления Фонда в большинстве значимых аспектов соответствует требованиям законодательства РК, внутренних документов Фонда и международных практик корпоративного управления.

Система корпоративного управления Фонда выстроена на принципах справедливости, честности, ответственности, прозрачности, профессионализме и компетентности. Управление осуществляется с учетом требований национального законодательства, а также современных лучших практик в области корпоративного управления. Система демонстрирует высокий уровень зрелости и характеризуется устойчивыми механизмами контроля и стратегического надзора.

Мы полагаем, что выводы, представленные в настоящем отчете, будут полезны для Вас и послужат дальнейшему совершенствованию системы корпоративного управления.

Если у Вас будут какие-либо комментарии или вопросы, Вы в любой момент можете обращаться ко мне.

С уважением,



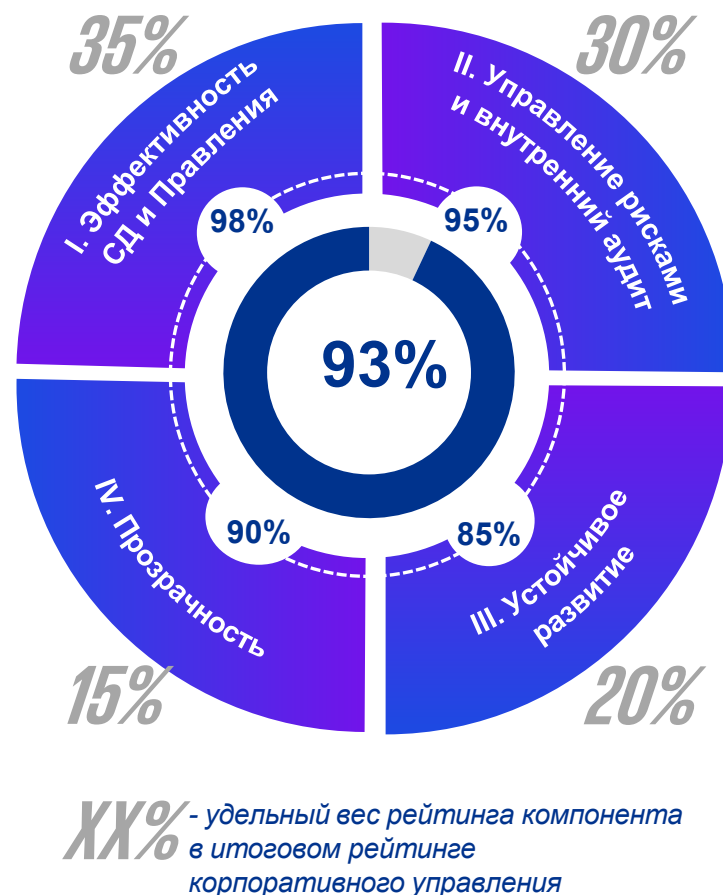
Сакен Жумашев
Управляющий Партнер
ОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори»

Результаты проекта

В рамках проведения независимой оценки корпоративного управления были выполнены следующие процедуры:

- интервью членов Совета директоров (далее – СД), Правления, руководителей и работников структурных подразделений Общества;
- анализ внутренней нормативной документации (далее – ВНД), регламентирующей процессы корпоративного управления;
- анализ протоколов и материалов к заседаниям СД;
- анализ документов о результатах основной деятельности и документов, характеризующих отношения с внешними сторонами;
- анализ общедоступной информации о Фонде;
- оценка соответствия системы корпоративного управления законодательству и лучшим практикам.

По результатам оценки итоговый рейтинг корпоративного управления составил **93%**.



Приоритетность наблюдений и рекомендаций была определена согласно шкале:

● Низкая ● Средняя ● Высокая



© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Представленный отчет содержит следующие разделы:



Эффективность СД и Правления

стр. **5**

Раздел содержит краткий обзор деятельности СД, анализ и оценку подкомпонентов и результаты оценки.



Управление рисками, внутренний контроль и аудит

стр. **42**

Раздел содержит результаты оценки критериев эффективности систем управления рисками и внутреннего аудита.



Устойчивое развитие

стр. **59**

Раздел содержит результаты оценки критериев эффективности системы устойчивого развития в части социальной, экономической и экологической сфер.



Прозрачность

стр. **77**

Раздел содержит результаты оценки критериев эффективности раскрытия финансовой и нефинансовой информации, внешнего аудита и прочих аспектов прозрачности деятельности Общества.

Ключевые положительные моменты

Оценка компонентов включала анализ и оценку нескольких подкомпонентов, которые содержат критерии эффективности различных аспектов деятельности Фонда.

Итоговый рейтинг каждого из компонентов рассчитан с учетом рейтинга и удельного веса каждого из подкомпонентов.



Эффективность СД и Правления

СД понимает свою роль, полномочия и зоны ответственности. Оптимальное сочетание навыков, опыта, разнообразия и объективности состава СД обеспечивает реализацию целей Фонда. В Фонде проводятся открытые и конструктивные обсуждения на заседаниях, присутствуют надлежащая сплоченность и эффективный тайм менеджмент. Установлена эффективность Комитетов при СД и взаимодействие Правления с СД. Отмечается высокая результативность деятельности Корпоративного секретаря (далее – КС) Общества, выражающаяся в качественной подготовке материалов и обеспечении эффективной организации заседаний СД.

Ключевые недостатки отражены на стр. 36-41 Отчета, раздел «Рекомендации по совершенствованию»



Управление рисками и внутренний аудит

В Обществе функционирует эффективная организация системы управления рисками (далее – СУР) и система внутреннего контроля (далее – СВК). Организация СУР, СВК и Службы внутреннего аудита (далее – СВА) основана на модели «трех линий защиты». В Обществе обеспечена взаимосвязь СУР и СВК: корпоративный регистр рисков, утвержденный СД, содержит ранжированные реализованные и потенциальные угрозы с указанием вероятности и влияния, привязку к бизнес-процессам, назначенных владельцев рисков, планы мероприятий с установленными сроками и ответственными исполнителями.

Ключевые недостатки отражены на стр. 54-58 Отчета, раздел «Рекомендации по совершенствованию»



Устойчивое развитие

В рамках своей деятельности Фонд обеспечивает согласованность экономических и социальных целей в области устойчивого развития. Общество следует мировым тенденциям в данной сфере, с акцентом на создание долгосрочной ценности, развитие сотрудников и рациональное использование ресурсов. Реализация целей осуществляется в рамках Концепции развития на 2023–2026 годы.

Ключевые недостатки отражены на стр. 71-76 Отчета, раздел «Рекомендации по совершенствованию»



Прозрачность

В Фонде установлена эффективность практики раскрытия финансовой и нефинансовой информации, ее защиты, организации процесса взаимодействия с финансово-заинтересованными сторонами, Единственным акционером (далее – ЕА), процесса урегулирования корпоративных конфликтов и конфликта интересов.

Ключевые недостатки отражены на стр. 83-85 Отчета, раздел «Рекомендации по совершенствованию»

01

Эффективность Совета директоров и Правления

Обзор деятельности СД в 2022 году

Заседания СД в 2022 году

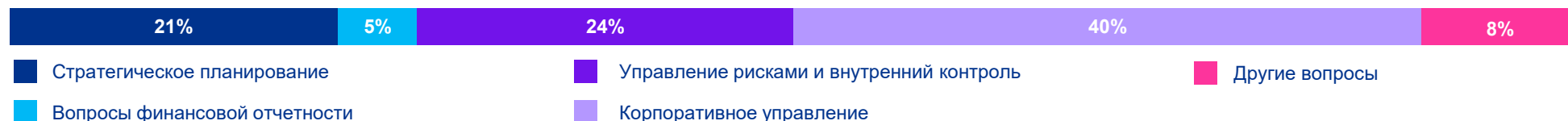


За 2022 год 1 из 14 заседаний было проведено в очном формате.

Вопросы, рассмотренные СД, в разрезе направлений деятельности

По результатам анализа материалов к заседаниям и протоколов СД было определено, что за 2022 год было рассмотрено **87 вопросов**.

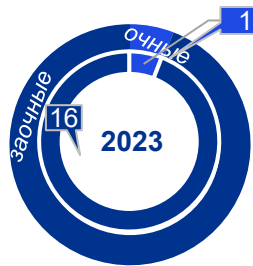
Значительное внимание было уделено корпоративному управлению, а также управлению рисками и внутреннему контролю:



Член СД	Должность	Срок полномочий
Тутушкин Виталий Алексеевич	Председатель СД, Заместитель Председателя Национального Банка Республики Казахстан (далее – НБРК) – Глава постоянного представительства НБРК в г.Алматы	Член СД с 12.04.2022 до 14.03.2025
Джованни Капаннелли	Независимый директор	Член СД с 07.02.2020
Шукпуров Аңдарь Маулешевич	Независимый директор	Член СД с 30.07.2021 до 19.09.2023
Шолпанкулов Берик Шолпанкулович	Председатель СД, Член СД, Заместитель Председателя НБРК	Председатель СД с 14.04.2021 до 27.04.2022 Член СД с 12.04.2021 до 19.09.2023
Оспанов Ерболат Серикович	Председатель Правления	Член СД с 07.02.2020
Биртанов Есжан Амантаевич	Член СД, Заместитель Председателя НБРК - Глава постоянного представительства НБРК в г.Алматы	Член СД с 28.01.2020 до 11.04.2022

Обзор деятельности СД в 2023 году

Заседания СД в 2023 году



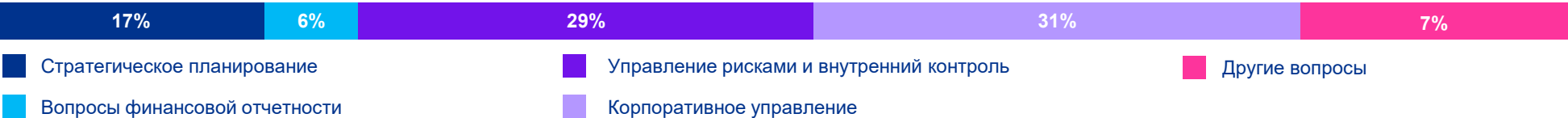
За 2023 год 1 из 17 заседаний было проведено в очном формате.

Вопросы, рассмотренные СД, в разрезе направлений деятельности

По результатам анализа материалов к заседаниям и протоколов СД было определено, что за 2023 год было рассмотрено **94 вопроса**.

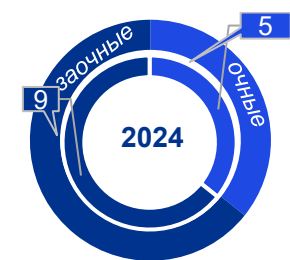
Член СД	Должность	Срок полномочий
Тутушкин Виталий Алексеевич	Председатель СД - Заместитель Председателя НБРК – Глава постоянного представительства НБРК в г.Алматы	Член СД с 12.04.2022 до 14.03.2025
Джованни Капаннелли	Независимый директор	Член СД с 07.02.2020
Шукпуртов Андарь Маулешевич	Независимый директор	Член СД с 30.07.2021 до 19.09.2023
Шолпанкулов Берик Шолпанкулович	Член СД, Заместитель Председателя НБРК	Член СД с 12.04.2021 до 19.09.2023
Оспанов Ерболат Серикович	Председатель Правления	Член СД с 07.02.2020

Значительное внимание было уделено корпоративному управлению, а также управлению рисками и внутреннему контролю:



Обзор деятельности СД в 2024 году

Заседания СД в 2024 году

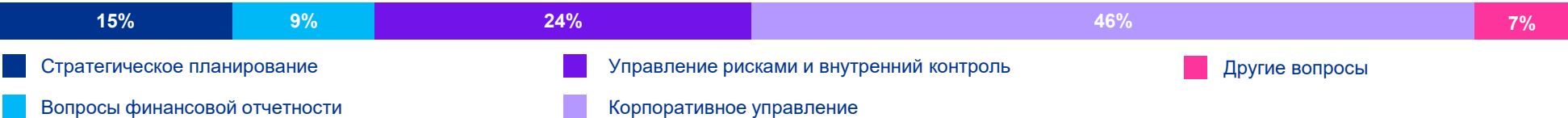


За 2024 год 5 из 14 заседаний были проведены в очном формате.

Вопросы, рассмотренные СД, в разрезе направлений деятельности

По результатам анализа материалов к заседаниям и протоколов СД было определено, что за 2024 год было рассмотрено **93 вопроса**.

Значительное внимание было уделено корпоративному управлению, а также управлению рисками и внутреннему контролю:



Член СД	Должность	Срок полномочий
Тутушкин Виталий Алексеевич	Председатель СД - Заместитель Председателя НБРК – Глава постоянного представительства НБРК в г.Алматы	Член СД с 12.04.2022 до 14.03.2025
Джованни Капаннелли	Независимый директор	Член СД с 07.02.2020
Касенов Асхат Серикович	Независимый директор	Член СД с 02.07.2024
Оспанов Ерболат Серикович	Председатель Правления	Член СД с 07.02.2020

Общая информация о текущем составе СД и ЕА Фонда

Члены СД



**Жамаубаев Ерулан
Кенжебекович**

Председатель Совета директоров,
Первый заместитель
Председателя
Национального Банка
Республики Казахстан



Джованни Капаннелли

Член Совета директоров,
Независимый директор



**Касенов Асхат
Серикович**

Член Совета директоров,
Независимый директор



**Оспанов Ерболат
Серикович**

Член Совета директоров,
Председатель
Правления

Состав СД

На момент проведения независимой оценки корпоративного управления в Обществе, май-июнь 2025 года, в состав СД Общества входит четыре человека. В соответствии со структурой акционерного капитала Председатель СД является представителем ЕА – Национального Банка Республики Казахстан (далее – НБРК), двое членов СД являются независимыми директорами (далее - НД) и один член СД является Председателем Правления Общества.

С точки зрения знаний, компетенций и отраслевой экспертизы состав СД Общества является сбалансированным.

Единственный акционер

Единственным акционером и конечной контролирующей стороной Общества является НБРК.



Результаты оценки (1/26)

Оценка первого компонента включала анализ и оценку семи подкомпонентов, которые содержат критерии эффективности различных аспектов деятельности СД и Правления.

Рейтинг каждого подкомпонента представляет процент выполняющихся критериев от общего числа критериев подкомпонента. Итоговый рейтинг компонента рассчитан с учетом рейтинга и удельного веса каждого из подкомпонентов.

	Подкомпонент	Рейтинг подкомпонента	Удельный вес подкомпонента	Итоговый рейтинг
I. Эффективность ролей в СД	Ясность видения, стратегии, основных задач и ценностей, вознаграждение	100%	20%	98%
II. Состав СД	Оптимальное сочетание навыков, опыта, разнообразия и объективности состава СД для реализации целей Общества	96%	15%	
III. Динамика СД	Проведение открытых и конструктивных обсуждений на заседаниях, надлежащая сплоченность и эффективный тайм менеджмент	98%	15%	
IV. Комитеты при СД	Эффективность Комитетов при СД	97%	15%	
V. Председатель СД	Лидерство и эффективное руководство СД	100%	10%	
VI. Корпоративный секретарь	Компетенции и эффективность КС, качество материалов и подготовки к заседаниям СД	100%	10%	
VII. Эффективность исполнительного органа	Эффективное взаимодействие Правления с СД	98%	15%	

Результаты оценки (2/26)

I. Эффективность ролей в СД

100%

Критерий

Оценка

Комментарий

1. Роли и обязанности:

100%

По результатам изучения деятельности СД Общества было определено, что СД понимает свою роль, полномочия и зоны ответственности. Данные пункты закреплены в Уставе, Кодексе корпоративного управления (далее – ККУ) и Положении о СД.

Действия СД направлены на реализацию своей стратегической роли. При этом, СД уделяет особое внимание вопросам по:

- 1) определению и актуализации плана развития (направления и результаты);
- 2) постановке и мониторингу КПЭ, устанавливаемых в плане развития;
- 3) организации и надзору за эффективным функционированием СУР и СВК, и идентификации ключевых рисков;
- 4) утверждению и мониторингу эффективной реализации крупных инвестиционных проектов и других ключевых стратегических проектов в рамках компетенции СД;
- 5) вознаграждению, надзору за деятельностью руководителя и членов Правления Общества;
- 6) раскрытию информации, в том числе в финансовой отчетности, которая достоверно отражала дела Общества и соответствующие риски;
- 7) корпоративному управлению и этике;
- 8) соблюдению в Обществе положений Кодекса и корпоративных стандартов Общества в области деловой этики (Кодекса корпоративной этики).

СД обеспечивает эффективное лидерство, основанное на ценностях Общества. СД ежегодно устанавливает План работ на предстоящий год, где устанавливается перечень вопросов на рассмотрение. Исходя из анализа деятельности СД Общества, СД ставит перед собой приоритетные и выполнимые задачи.

Результаты оценки (3/26)

I. Эффективность ролей в СД

100%

Критерий	Оценка	Комментарий
		(...продолжение...)
1. Роли и обязанности: <i>Права ЕА и влияние на практику корпоративного управления Общества</i>	100%	В Обществе существует четкое разделение обязанностей между органами Общества, о чем указано в Уставе Фонда. ЕА имеет возможность участвовать в ключевых корпоративных решениях Общества. Члены СД назначаются решением ЕА. В Обществе отсутствуют случаи нарушения прав ЕА, включая права, предусмотренные законодательством. Общество надлежащим образом и своевременно отвечает на запросы ЕА о получении информации. В Обществе утвержден порядок распределения чистого дохода, включая процедуру выплаты дивидендов ЕА. Выплата дивидендов осуществляется при наличии экономической обоснованности и при условии, что она не повлечет за собой ухудшение финансовой устойчивости деятельности Фонда. Размер дивидендов определяется ЕА при рассмотрении вопроса об утверждении порядка распределения прибыли за соответствующий отчетный период. Информация о принятом порядке распределения чистого дохода, а также о факте выплаты или невыплаты дивидендов раскрывается Обществом на официальном сайте фондовой биржи KASE. Вопросы предоставления информации ЕА о деятельности Общества регулируются также внутренними Правилами раскрытия информации. В рамках проведенного анализа признаков негативного вмешательства со стороны ЕА на практику корпоративного управления Общества не установлено.

Результаты оценки (4/26)

I. Эффективность ролей в СД

100%

Критерий	Оценка	Комментарий
2. Стратегическое мышление и ответственность	100%	СД фокусирует свои действия и решения на обеспечении среднесрочного успеха Общества в рамках Плана развития Общества на 2022 – 2026 годы. СД имеет четкое представление о будущем Общества с точки зрения подходов в разрезе пяти лет. В Обществе утвержден План развития на 2022-2026 годы. На ежегодной основе СД утверждается Отчет об исполнении Плана развития Фонда на 2022-2026 годы, а также рассматривается заключение НБРК о результатах мониторинга и оценки реализации Плана развития. СД уделяет особое внимание вопросам по определению и актуализации Плана развития. Согласно реестру протоколов СД, План развития подвергался корректировкам на ежегодной основе, в некоторых случаях, несколько раз в год. Более того, в СД функционирует Комитет по рассмотрению вопросов стратегического планирования, кадров и вознаграждений, социальных вопросов (далее – КСП). Согласно Положению о КСП, в компетенцию данного Комитета входит рассмотрение и предварительное одобрение приоритетных направлений деятельности Общества, стратегии, плана развития, отчетов об их исполнении. В Обществе также действует Концепция развития на 2023–2026 годы, разработанная в соответствии со Стратегическим планом НБРК, рассчитанным на пятилетний период. По результатам анализа реестра заседаний и принятых решений СД было определено, что большинство рассматриваемых СД вопросов относятся к корпоративному управлению и управлению рисками и внутреннему контролю, которые соответствуют целям Общества. К вопросам стратегического планирования в среднем относилось 18% от общего количества вопросов, рассмотренных СД в 2022–2024 годах. В рамках стратегического планирования СД рассматривал и утверждал ключевые документы, касающиеся развития Фонда, включая План развития, годовые отчеты и концепции, а также вносил изменения в регламентирующие правила. Рассмотренные материалы охватывали как текущее исполнение Плана развития, так и его корректировку на последующие периоды. В них также предусмотрены ключевые показатели в области устойчивого развития.

Результаты оценки (5/26)

I. Эффективность ролей в СД

100%

Критерий	Оценка	Комментарий
2. Стратегическое мышление и ответственность	100%	(...продолжение...) СД применяет высокие этические стандарты в своей работе и деятельности Общества. Члены СД понимают и несут ответственность перед законодательными, регулирующими органами и другими заинтересованными сторонами. СД принимает решения на основе полной, достоверной и качественной информации и в интересах Общества, учитывая потребность финансовых, человеческих и других ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей. На момент проведения независимой оценки корпоративного управления в Обществе баланс навыков, опыта и знаний членов СД, в зависимости от отраслевой специфики и масштабов деятельности Фонда оптимально распределен, способствуя качественному обсуждению и эффективному принятию решений. По результатам анализа протоколов заседаний СД установлено, что случаи голосования с выбором вариантов «против» или «воздержался» отсутствуют.

Результаты оценки (6/26)

I. Эффективность ролей в СД

100%

Критерий	Оценка	Комментарий
3. Качество процессов управления рисками и надзора	100%	Структура управления рисками в Обществе представлена на основе трех линий защиты. Первая линия защиты — это все работники и подразделения Общества, в обязанности которых входит своевременное выявление, а также передача информации во вторую линию защиты о нарушениях (недостатках, событиях, сделках), способных привести к возникновению и реализации рисков Общества. Вторая линия защиты – Управление по риск-менеджменту ответственно за оценку, мониторинг, минимизацию рисков как свершившихся, так и потенциальных в рамках функциональной ответственности. Юридическое управление несет ответственность за управление правовыми рисками Общества. Комплаенс-контролер координирует деятельность Общества в части управления комплаенс-рисками. Третья линия защиты – СВА, осуществляющая независимую оценку эффективности СУР и СВК. СД играет ключевую роль в надзоре за СУР. Отчеты по рискам представляются на рассмотрение СД не реже одного раза в квартал, а на Правление — ежемесячно. Отчетность по событиям, инцидентам и мерам по обеспечению непрерывности деятельности предоставляется членам СД один раз в квартал в составе сводной управленческой отчетности по рискам Общества. В рамках мер по предотвращению и минимизации реализации потенциальных внутренних и внешних рисков, в Обществе разработан регистр рисков. Документ представляет собой перечень рисков, который также включает возможные последствия реализации риска и планы мероприятий предупреждающего и последующего воздействия. Регистр обновляется ежегодно и корректируется по необходимости. Каждый риск проходит оценку, формирующегося по вероятности риска и его влияния, который впоследствии получает свою измеримую оценку. В рамках Политики управления рисками, в Фонде разработаны и внедрены Правила обеспечения непрерывности деятельности критичных бизнес-процессов. Отчетность по непрерывной деятельности предоставляется Управлением по риск-менеджменту раз в год для утверждения Правлению и для ознакомления СД в рамках общей управленческой отчетности по рискам Общества.

Результаты оценки (7/26)

I. Эффективность ролей в СД

100%

Критерий	Оценка	Комментарий
4. Вознаграждение и преемственность членов СД	100%	Вознаграждение: Устав Общества определяет, что порядок и размеры выплаты вознаграждений и компенсации расходов членов СД устанавливаются ЕА. Общество раскрывает сведения о размере вознаграждений членов СД Общества в соответствии с законодательством Республики Казахстан. Сведения о размерах вознаграждений членов СД за отчетный период подлежат обязательному раскрытию в годовом отчете Общества. Согласно ККУ, при установлении размера вознаграждения СД принимаются во внимание обязанности независимых членов СД, масштабы деятельности Общества, долгосрочные цели и задачи, определяемые Планом развития, сложность вопросов, рассматриваемых СД, уровень вознаграждения в аналогичных компаниях частного сектора (обзор вознаграждений). Преемственность: Учитывая специфику деятельности Фонда, в прошлом избрание членов СД осуществлялось преимущественно по инициативе ЕА в лице НБРК. Вместе с тем, в 2025 году в Фонде утверждены Правила конкурсного отбора НД – членов СД (№2 от 07.03.2025), которые определяют порядок проведения конкурсного отбора кандидатов на должность НД и предъявляемые к ним требования. В Обществе сформирована и утверждена решением СД от 31 марта 2023 года Программа введения в должность для вновь избранных членов СД. Данная Программа направлена на обеспечение системного ознакомления новых членов СД с деятельностью Фонда, а также с ключевыми нормативными правовыми и внутренними регламентирующими актами. Прохождение Программы организуется при содействии КС. Утверждение данной Программы свидетельствует о вовлеченности СД в развитие эффективной системы преемственности и укрепление корпоративного управления.

Результаты оценки (8/26)

II. Состав СД

96%

Критерий	Оценка	Комментарий
Состав СД (в рамках сочетания навыков, опыта, разнообразия и объективности состава для реализации задач Общества) 1.	96%	Состав СД и гендерное равенство На момент проведения независимой оценки корпоративного управления в Фонде общее количество членов СД – четыре человека, из них двое – НД, что составляет не менее 30% и соответствует Закону РК «Об акционерных обществах». По результатам анализа деятельности СД за период анализируемых 2022-2024 годов, можно сделать вывод, что состав СД Фонда был сбалансированным, не приводил к снижению динамики деятельности СД, процесса принятия решений или размыванию ответственности. Члены СД, входившие в состав СД Фонда в период с 2022 по 2024 годы, действовали в интересах Общества и имели высокую деловую и личную репутацию. Касательно гендерной репрезентативности состав СД не сбалансирован, т.к. за период 2022-2024 гг. и на момент выполнения независимой оценки корпоративного управления женщины не состояли в составе СД Фонда. Срок полномочий Срок полномочий СД устанавливается ЕА. Срок полномочий членов СД истекает на момент принятия ЕА решения по избранию нового состава СД. ЕА вправе досрочно прекратить полномочия всех или отдельных членов СД. ККУ устанавливает срок избрания в состав СД Общества до трех лет. Любой срок избрания в состав СД на срок больше шести лет подряд подлежит особому рассмотрению ЕА с учетом потребности качественного обновления состава СД. В исключительных случаях допускается избрание на срок более шести лет, при этом избрание такого лица в СД Общества происходит ежегодно, с подробным разъяснением потребности избрания данного члена СД и влияния данного фактора на независимость принятия решений. На момент оценки корпоративного управления, у двоих членов СД срок полномочий был продлен ЕА на срок более трех лет.

Результаты оценки (9/26)

II. Состав СД

96%

Критерий

Оценка

Комментарий

Состав СД

(в рамках сочетания навыков, опыта, разнообразия и объективности состава для реализации задач Фонда)

96%

(... продолжение...)

Регулирование конфликтов интересов

В Обществе решением СД от 13.05.2019 года утвержден Кодекс корпоративной этики, который определяет принципы предотвращения и регулирования конфликта интересов. Также, конфликт интересов регулируется ККУ и иными ВНД Фонда. Выявление конфликта интересов и его адекватное регулирование является важным условием обеспечения защиты интересов ЕА.

Руководство Фонда должно отслеживать и по возможности устранять потенциальные конфликты интересов, в том числе использование собственности Фонда и злоупотребление при заключении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность. Обеспечение по выявлению, оценке и контролю конфликтов интересов осуществляет Комплаенс-контролер. Также, в Уставе закреплены основы представления информации об аффилированных лицах, согласно которым, существует механизм предоставления информации о связанных физических и юридических лицах должностными лицами Общества. Сведения об аффилированных лицах ежеквартально публикуется на официальном сайте биржи KASE и на сайте Депозитария финансовой отчетности (далее – ДФО) Министерства финансов РК по состоянию на 1 января, 1 апреля, 1 июля и 1 октября отчетного года с соблюдением сроков размещения данных.

Посещаемость заседаний СД

Посещаемость членами СД заседаний составляет более 90%, что соответствует рекомендациям лучших практик корпоративного управления.

Опыт и навыки членов СД

За анализируемый период, СД Фонда состоял из членов с сочетанием навыков, опыта и других качеств, соответствующих специфике деятельности Фонда. Однако, в рамках полученной информации установлено, что в Фонде отсутствует план развития СД и план обучения СД в части специфичных для деятельности Фонда навыков, что предусмотрено лучшими практиками в области корпоративного управления.

Результаты оценки (10/26)

III. Динамика СД

98%

Критерий	Оценка	Комментарий
1. График проведения и повестка заседаний	96%	График проведения заседаний СД По результатам анализа протоколов заседаний СД было определено следующее: - в 2022 году было проведено 14 заседаний СД, из них – 1 очное заседание; рассмотрено 87 вопросов; количество рассмотренных вопросов на заседаниях варьируется от 1 до 10; - в 2023 году было проведено 17 заседаний СД, из них – 1 очное заседание; рассмотрено 94 вопроса; количество рассмотренных вопросов на заседаниях варьируется от 1 до 10; - в 2024 году было проведено 14 заседаний СД, из них – 5 очных заседаний; рассмотрено 93 вопроса; количество рассмотренных вопросов на заседаниях варьируется от 1 до 12. Количество заседаний СД за 2022-2024 годы соответствует пункту 73 ККУ и лучшим практикам корпоративного управления.
		За анализируемый период в деятельности СД Фонда доля очных заседаний составляла менее 50%. Несмотря на то, что Комитеты при СД собираются очно и состоят преимущественно из его членов, основная дискуссия и принятие ключевых решений происходят на заседаниях СД. Согласно международным стандартам корпоративного управления, эффективная практика предполагает проведение от 8 до 12 заседаний СД в год с преобладанием очного формата. Вместе с тем, в 2025 году по состоянию на 09.07.2025 наблюдается положительная динамика — из 10 проведенных заседаний 5 состоялись в очном формате.
		СД ежегодно составляет план своей работы с графиком проведения заседаний на предстоящий год в соответствии с пунктом 70 ККУ. В 2022-2024 годах соблюдался срок утверждения Планов работы СД до начала планируемого года. Сроки утверждения Плана работ СД на 2022-2024 годы следующие: - План работы на 2023 год был утвержден 23.12.2022; - План работы на 2024 год был утвержден 21.12.2023; - План работы на 2025 год был утвержден 27.12.2024.

Результаты оценки (11/26)

III. Динамика СД

98%

Критерий	Оценка	Комментарий
1. График проведения и повестка заседаний	96%	(...продолжение...) Повестки заседаний СД Повестки заседаний СД структурированы таким образом, чтобы в первую очередь уделить внимание наиболее важным вопросам, что соответствует ведущим практикам в области корпоративного управления. Заседания СД проводятся таким образом, чтобы поощрять открытое обсуждение, здоровые дебаты и позволять каждому члену СД явно повышать ценность обсуждения и принимаемых решений. За анализируемый период СД ежемесячно анализировал достижение основных показателей деятельности Общества в рамках утверждения КПД работников, подотчетных СД Фонда.

Результаты оценки (12/26)

III. Динамика СД

98%

Критерий	Оценка	Комментарий
2. Динамика работы СД	100%	Согласно установленным в Положении о СД (п.20) процедурам, члены СД заранее, в срок не позднее, чем за 7 (семь) календарных дней получают уведомление о созыве заседания с необходимой информацией по повестке заседаний для предварительного изучения. Такой подход способствует открытому и конструктивному взаимодействию членов СД при обсуждении вопросов на предстоящих заседаниях. Согласно результатам изучения деятельности СД, наблюдается положительная динамика посещаемости заседаний, с высокой явкой участников (более 90%). Вклады конструктивны и направлены на достижение наилучших результатов для Фонда. Согласно анализу протоколов заседаний СД, в заседаниях принимают участие соответствующие члены Правления для выступления по вопросам, входящим в их компетенцию. СД активно рассматривает вопросы корпоративного управления, стратегического развития, управления рисками и внутреннего аудита в Фонде. Ежегодно составляется и утверждается отчет о соблюдении принципов и положений ККУ Общества. Согласно пункту 135 ККУ, СД и Правление Фонда обеспечивают формирование надлежащей системы в области устойчивого развития и ее внедрение. СД определяет значение принципов устойчивого развития для Фонда и обеспечивает их эффективную коммуникацию всем заинтересованным сторонам.

Результаты оценки (13/26)

IV. Комитеты при СД

97%

Критерий	Оценка	Комментарий
1. Состав комитетов	98%	В целях содействия эффективному выполнению функций СД Фонда для рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций созданы следующие Комитеты: • Аудиторский комитет (далее – АК); • Комитет по рассмотрению вопросов стратегического планирования, кадров и вознаграждений, социальных вопросов. Комитеты СД выполняют роль рабочих групп, за которыми закреплено предварительное тщательное обсуждение вопросов, требующих внимания СД. За 2022-2024 годы Комитеты СД как совещательные органы выполняли свои функции в полной мере. Заседания проводились регулярно, спектр рассматриваемых вопросов был широким. На заседаниях Комитетов СД рассматривается порядка 100% от общего количества вопросов, рассматриваемых на заседаниях СД. За анализируемый период заседания Комитетов проводились в очной форме. Согласно п.61 ККУ, Комитеты утверждают план своей работы (до начала календарного года), который согласовывается с планом работы СД, с указанием перечня рассматриваемых вопросов и месяца проведения заседаний. Планы работы Комитетов за 2022-2024 годы утверждались своевременно до начала года и регулярно. Решения принимаются простым большинством голосов членов Комитета, принимающих участие в заседании. На каждое заседание Комитета составляется протокол. Согласно анализу протоколов заседаний Комитетов СД, каждый протокол подписывается Председателем Комитета и Секретарем Комитета.

Результаты оценки (14/26)

IV. Комитеты при СД

97%

Критерий	Оценка	Комментарий
		(...продолжение...)
		Очередные и внеочередные заседания Комитетов могут быть созваны по инициативе их Председателей или по требованию ЕА, СД или любого члена Комитетов. СВА, в рамках своей компетенции, вправе инициировать проведение заседаний АК. Заседания Комитетов проводятся с обязательным приглашением лица, предъявившего указанное требование.
		Согласно анализу деятельности Комитетов СД за 2022-2024 годы, члены Комитетов обеспечили высокую явку на заседания Комитетов.
1. Состав комитетов	98%	СД формирует Комитеты, определяет их состав, срок и объем их полномочий. В состав каждого из Комитетов за 2022-2024 года в среднем входило 2 НД. Количество НД в 2022-2024 годах составляло 40-50% от общего количества членов СД. Также, несмотря на формальное разделение функций АК и КСП, их состав в 2022–2024 годах оставался идентичным. Председателями КСП и АК выступают разные НД, однако, согласно передовым стандартам корпоративного управления (включая рекомендации OECD, а также Кодексы Великобритании и ЕС), для обеспечения должного уровня независимости и качества принимаемых решений рекомендуется формировать комитеты с разным составом.

Результаты оценки (15/26)

IV. Комитеты при СД 97%

Критерий	Оценка	Комментарий
2. Аудиторский комитет	100%	АК осуществляет предварительное рассмотрение и дает рекомендации СД по вопросам финансовой отчетности, внутреннего и внешнего аудита. В его компетенцию входит одобрение ключевых документов и отчетности СВА, условий работы внешнего аудитора, а также взаимодействие с аудиторами по итогам проверок. В течение 2022–2024 годов в состав АК входило от трех до пяти членов СД, при этом доля НД варьировалась от 40% до 66%. На момент проведения независимой оценки корпоративного управления в Фонде (май-июнь 2025 года), в состав АК входят: Джованни Капаннелли – Председатель Комитета, НД; Касенов Асхат Серикович – НД, Жамаубаев Ерулан Кенжебекович – Председатель СД. Согласно пункту 14 Положения об АК, Комитет должен состоять как минимум из трех членов СД, что выполняется на практике. В текущем составе доля НД составляет 66%. АК не является формальным и проводит заседания на основе утвержденного Плана работ. Утверждение Планов работ Комитета на 2022-2024 годы и проведение заседаний является регулярным. Планы работ утверждались своевременно до начала календарного года. Заседания проводились регулярно: в 2022 году проведено 12 заседаний, в 2023 году - 15, в 2024 году - 12. Согласно Положению об АК, заседания Комитета должны проводиться в очной форме. Также Положение указывает на минимальное количество очередных заседаний – не менее четыре раза в год, что соответствует лучшим практикам корпоративного управления. Также, заседания АК коррелируют с утвержденным Планом работ Комитета по срокам и списку рассматриваемых вопросов.

Результаты оценки (16/26)

IV. Комитеты при СД 97%

Критерий	Оценка	Комментарий
		(...продолжение...)
		До внесения изменений в ККУ (решение ЕА от 28.03.2024 г. № 1) отчет АК за 2022 год рассматривался в рамках Годового отчета Общества. С 2023 года отчеты формируются отдельно и предоставляются СД:
		- Отчет о деятельности АК за 2023 год одобрен 30.04.2024 г; - Отчет о деятельности АК за 2024 год одобрен 14.03.2025 г.
		В соответствии с п.7 Положения об АК, на Комитет возложен широкий круг обязанностей, включая контроль за внутренним аудитом, СУР и СВК (в рамках анализа отчетов СВА), и взаимодействием с внешними аудиторами.
		Анализ решений Комитета за 2022–2024 годы свидетельствует о всестороннем охвате предусмотренных регламентом вопросов, а именно:
2. Аудиторский комитет	100%	- утверждением отчетов СВА и годового аудиторского плана (далее – ГАП); - анализ результатов проверок ключевых бизнес-процессов (казначейство, закупки, бюджетирование, корпоративное управление, ИТ и ИБ) и контроль реализации рекомендаций; - участие в назначении сотрудников СВА, утверждение условий оплаты и KPI; - предварительное одобрение аудированной годовой финансовой отчетности и выбор внешнего аудитора; - формирование и реализация Плана работ Комитета.
		АК до начала календарного года рассматривает и предварительно одобряет ГАП СВА:
		- ГАП на 2023 год – предварительно одобрен 22.10.2022; - ГАП на 2024 год – предварительно одобрен 29.09.2023; - ГАП на 2025 год – предварительно одобрен 31.10.2024.
		Согласно анализу деятельности АК за 2022-2024 годы, члены АК обеспечили высокую явку на заседания Комитета.

Результаты оценки (17/26)

IV. Комитеты при СД

97%

Критерий	Оценка	Комментарий
3. Комитет по рассмотрению вопросов стратегического планирования, кадров и вознаграждений, социальных вопросов	94%	По результатам изучения ВНД и анализа протоколов заседаний КСП было определено, что деятельность КСП направлена на повышение эффективности и качества работы СД посредством углубленной проработки и мониторинга вопросов, относящихся к компетенции СД в сфере кадровой политики, системы назначений и вознаграждений, оценки деятельности членов Правления и подотчетных СД служб, а также по вопросам выработки приоритетных направлений деятельности Фонда и его развития в средне- и долгосрочной перспективе. В течение 2022–2024 годов в состав КСП входили от четырех до пяти членов СД. Согласно пункту 14 Положения о КСП, председатель Комитета должен избираться из числа НД. На момент проведения независимой оценки корпоративного управления в Фонде (май-июнь 2025 года), в состав КСП входят члены СД: • Касенов Асхат Серикович – Председатель Комитета, НД; • Джованни Капаннелли – член Комитета, НД; • Жамаубаев Ерулан Кенжебекович – член Комитета, Председатель СД. Согласно лучшей практике корпоративного управления, Комитет должен состоять не менее чем из трех членов СД, что исполняется на практике. КСП не является формальным и проводит на основе утвержденного плана работы заседания. Аналогично АК, утверждение Планов работ КСП за 2022-2024 годы и проведение заседаний является регулярным. Планы работ утверждались своевременно. Заседания КСП коррелируют с утвержденным Планом работ Комитета по срокам и списку рассматриваемых вопросов: в частности, заседания проводятся ежемесячно: в 2022 году было проведено 13 заседаний, в 2023 году – 15, в 2024 году – 13 заседаний. Согласно анализу деятельности КСП за 2022-2024 годы, члены КСП обеспечили высокую явку на заседания Комитета.

Результаты оценки (18/26)

IV. Комитеты при СД 97%

Критерий	Оценка	Комментарий
3. Комитет по рассмотрению вопросов стратегического планирования, кадров и вознаграждений, социальных вопросов	94%	(...продолжение...) Вопросы по кадрам и вознаграждениям, социальным вопросам Комитет предварительно рассматривает вопросы назначения, оплаты труда, премирования и оценки деятельности КС, Комплаенс-контролера, а также руководителя и членов Правления – за исключением их назначения. В его компетенцию входит согласование штатной численности, диапазонов окладов и ключевых показателей деятельности. Комитет в полной мере обеспечил необходимую глубину и регулярность рассмотрения вопросов, связанных с выработкой КПД для членов исполнительного органа и оценкой их исполнения. При этом структура КПД членов Правления включала 90% стратегических целей и 10% функциональных. Исходя из реестра решений, принятых КСП, вопросы касательно конфликта интересов сотрудников Общества рассматривались в рамках отчета Комплаенс-контролера. Согласно интервью с Комплаенс-контролером, в Обществе внедрена практика проведения комплаенс-проверки на предмет благонадежности вновь принимаемых/ перемещаемых работников, включая опрос по наличию/отсутствию конфликта интересов. За анализируемый период Комплаенс-контролер Общества совместно с управлением по работе с персоналом организовал проведение обучений по вопросам корпоративной этики, предупреждению харассмента, антикоррупционным стандартам, а также управлению конфликтами интересов. В 2022–2024 годах вопросы профессионального развития членов СД не включались в повестку КСП, в связи с отсутствием такой необходимости. Между тем, лучшие практики корпоративного управления предполагают, что КСП должен проводить мониторинг результатов оценки деятельности СД и формировать предложения по обучению СД. За отчетный период КСП предварительно одобрил и СД утвердил Порядок введения в должность вновь избранных членов СД (31.03.2023).

Результаты оценки (19/26)

IV. Комитеты при СД

97%

Критерий	Оценка	Комментарий
3. Комитет по рассмотрению вопросов стратегического планирования, кадров и вознаграждений, социальных вопросов	94%	(...продолжение...) До внесения изменений в ККУ (решение ЕА от 28.03.2024 г. № 1) отчет КСП за 2022 год рассматривался в рамках Годового отчета Общества. С 2023 года отчеты формируются отдельно и предоставляются СД: • Отчет о деятельности КСП за 2023 год одобрен 30.04.2024 г.; • Отчет о деятельности КСП за 2024 год одобрен 14.03.2025 г. Вопросы по стратегическому планированию По результатам изучения ВНД было определено, что деятельность КСП в основном касалась предоставления рекомендаций СД Общества по достижению плановых показателей в Плане развития на 2022-2026 годы, утверждения отчетов по их исполнению за 2022-2024 годы. Были рассмотрены вопросы касательно: • предварительного одобрения Концепции развития Фонда на 2023-2026 гг.; • рассмотрения годовых отчетов Общества; • системного мониторинга рисков - отчеты о рисках, регистра и карты рисков, а также обновления Политики управления рисками; • предварительного одобрения выкупа размещенных облигаций; • изменений в Правила разработки, утверждения Плана развития, отчета об его исполнении, мониторинга и оценки его реализации.

Результаты оценки (20/26)

V. Председатель СД

100%

Критерий	Оценка	Комментарий
Председатель СД (направление и 1. ответственность за развитие СД и планы преемственности)	100%	Жамаубаев Ерулан Кенжебекович – текущий Председатель СД Общества был избран 14 марта 2025 года решением СД. Исходя из анализа резюме и опыта, текущий Председатель СД обладает необходимыми навыками, компетенцией, деловой репутацией и профессиональным опытом для Председательства в СД. Согласно интервью с членами СД, Председатель СД эффективно возглавляет заседания СД и имеет соответствующий уровень лидерства вне официальных заседаний. Председатель СД поддерживает эффективные рабочие отношения с Председателем Правления, другими директорами и ЕА. Также, согласно интервью с членами СД, члены СД имеют право высказывать независимое мнение при принятии решений по вопросам, выносимым на рассмотрение СД. Председатель СД способствует «независимости суждения» каждого члена СД при обсуждении и принятии решений, эффективно справляется с разногласиями и конструктивно работает для достижения консенсуса. Сроки полномочий Председателя СД, согласно Уставу Общества, определяются ЕА. За 2022-2024 гг. Председателем СД был Тутушкин Виталий Алексеевич.

Результаты оценки (21/26)

VI. Корпоративный секретарь

100%

Критерий	Оценка	Комментарий
1. Эффективность деятельности Корпоративного секретаря	100%	Деятельность КС Общества регулируется Положением о КС, утвержденным решением СД от 05.12.2018 года №14. Действующий КС – Байжуман Алия была назначена на должность решением СД от 11.08.2023 года. Действующий КС имеет многолетний опыт в юридической сфере и правовом обеспечении, а также в деятельности КС. КС подотчетен СД и независим от Правления Общества. Согласно интервью с членами СД, действующий КС имеет хорошую репутацию, пользуется доверием ЕА, членов СД и всегда демонстрирует высокую результативность. Члены СД удовлетворены качеством работы КС. Обязанности КС включают мониторинг реализации и соблюдения ККУ, участие в его совершенствовании, контроль за исполнением решений СД и ЕА, а также консультирование по вопросам корпоративного управления и законодательства. Он обеспечивает подготовку отчетов по соблюдению ККУ, хранение протоколов/решений заседаний СД, проведение независимой оценки корпоративного управления, предусмотренной ККУ. В Обществе действует Порядок введения в должность вновь избранных членов СД, регулирующий соответствующий процесс, включая обязанности КС. КС обеспечивает прохождение данной программы всеми вновь избранными членами СД. В Правилах по оценке деятельности СД и его Комитетов закреплена обязанность КС по координации процесса самооценки деятельности СД на ежегодной основе, что предполагается международными стандартами корпоративного управления, включая: методологическую поддержку, сбор и анализ анкет, подготовку сводного отчета, организацию внешней оценки при необходимости. Оценка деятельности СД в 2022-2024 годах проводилась способом самооценки путем анкетирования. Результаты самооценки рассматривались на заседаниях СД и по результатам оценки СД были приняты соответствующие решения. Также в Правилах по оценке деятельности СД и его Комитетов предусмотрена оценка деятельности КС.

Результаты оценки (22/26)

VI. Корпоративный секретарь

100%

Критерий		Оценка	Комментарий
2.	Материалы к заседаниям СД	100%	Материалы к заседаниям СД за 2022-2024 года имеют логичную структуру, содержат важную информацию и актуальные вспомогательные аналитические данные. Согласно интервью с членами СД Фонда, нареканий к скорости и к качеству предоставления информации со стороны действующего КС не имеется. Анализ протоколов заседаний СД за 2022–2024 года: • Протоколы заседаний СД за 2022-2024 года подшиты, что соответствует требованиям к ведению официальной документации. • Подпись КС наносится частично на бумажную пломбу и частично на лист документа. • В системе электронного документооборота (Documentolog) КС оформляются письма и ходатайства, которые подписываются посредством электронной цифровой подписи и хранятся в системе. • Протокола достаточно информативны, чтобы получить понимание о ходе обсуждения и принятых решениях. • В бюллетенях заочного голосования зафиксированы подписи всех членов СД. В 2022–2024 годах КС исполнял функцию сбора материалов к заседаниям СД, обеспечивая представление документации в структурированном виде с акцентом на приоритетные и ключевые вопросы повестки. В большинстве случаев КС соблюдал срок направления уведомлений о созыве и материалов к заседаниям СД — не позднее чем за 7 календарных дней до даты проведения заседания, как установлено Положением о СД. При этом в отдельных случаях материалы направлялись с более коротким сроком, что допустимо в соответствии с пунктом 76 ККУ при наличии согласования с Председателем СД.

Результаты оценки (23/26)

VII. Эффективность Правления

98%

	Критерий	Оценка	Комментарий
1.	Эффективность Правления	100%	Деятельность Правления Общества регулируется Положением о Правлении, утвержденным решением СД от 09.03.2021 г. Согласно интервью с представителями Общества, члены Правления обладают достаточными знаниями, навыками и опытом для исполнения их функций, а также имеют безупречную деловую и личную репутацию. В Обществе разработаны КПД Правления, утверждаемые на ежегодной основе СД. План работ Правления на предстоящий год должен составляться в соответствии с пунктом 119 ККУ Общества до начала планируемого года. В анализируемый период ежегодно составлялся План работ Правления. Заседания Правления проводятся в очном порядке на еженедельной основе. В Компетенцию Правления также входит подготовка годовой отчетности Общества, включая финансовую. Общество выпускает финансовые и годовые отчеты на ежегодной основе. Правление предоставляет СД отчетность о результатах деятельности Фонда на регулярной основе. Согласно анализу протоколов СД, материалы, выносимые на рассмотрение СД, подготовлены качественно и не требуют существенных доработок.

Результаты оценки (24/26)

VII. Эффективность Правления

98%

	Критерий	Оценка	Комментарий
2.	Отбор и назначение членов Правления	100%	Процесс отбора и назначения членов Правления предусмотрен в Положении о Правлении Общества. Согласно данному Положению, определение количественного состава, срока полномочий Правления, избрание Председателя и членов Правления, а также досрочное прекращение их полномочий относится к исключительной компетенции ЕА Фонда. Председатель Правления и члены Правления избираются сроком до трех лет. Согласно ККУ, пункт 121, Председатель и члены Правления могут занимать должности в других организациях только с одобрения СД. Председатель Правления не вправе занимать должность руководителя правления либо лица, единолично осуществляющего функции исполнительного органа другого юридического лица. Положение о Правлении и Устав Общества также накладывают ограничения на членство в Правлении в других компаниях. Правила преемственности членов Правления в Обществе не установлены, поскольку назначение членов Правления осуществляется ЕА. В связи с этим, необходимость в разработке соответствующих внутренних процедур не возникала.
3.	Вознаграждение Правления	100%	Размер вознаграждений членов Правления и его руководителя определяется согласно Правилам оплаты труда и социального обеспечения работников Фонда, утвержденным решением СД от 29 января 2021 года №1. Переменная составляющая привязана к достижению стратегических целей и результатов оценки деятельности членов Правления. Карты КПД выносятся на утверждение СД до 30 октября года, предшествующему отчетному. Структура КПД учитывает как количественные, так и качественные показатели, при этом максимальный уровень достижения не может превышать 130%. Регулярный мониторинг выполнения проводится дважды в год, а при необходимости возможна корректировка целей. В анализируемом периоде срок утверждения карт КПД Правления был до 31 марта отчетного года, согласно п.7 Правил оценки эффективности работников, подотчетных СД Фонда (утв. решением СД от 31.03.2022 №4). Нарушений данного срока не выявлено. Карты КПД на 2023 год были утверждены 27.01.2023, на 2024 год — 26.02.2024.

Результаты оценки (25/26)

VII. Эффективность Правления

98%

Критерий	Оценка	Комментарий
4. Ответственность Правления	98%	Исполнительный орган несет ответственность за реализацию Плана развития, ежедневное управление деятельностью Общества, а также выполнение решений ЕА и СД.
		Согласно лучшим практикам, исполнительный орган отвечает за формирование и развитие корпоративной культуры в Обществе. В КПД Правления включены соответствующие показатели – показатели текучести персонала, репутационного индекса. Однако, в процессе оценки эффективности исполнительного органа использование обратной связи или отзывов о его работе не прослеживается.
		В Обществе сформирован кадровый резерв среди работников, члены которого в последующем могут назначаться на руководящие должности. В рабочем порядке наблюдается постоянное взаимодействие Правления и управления по работе с персоналом с ключевыми работниками Фонда.
		Правление стремится к недопущению возникновения конфликтов интересов. В случае возникновения конфликта интересов, члены Правления уведомляют СД либо Председателя Правления о необходимости зафиксировать наличие конфликта интересов. За анализируемый период в Фонде не были зарегистрированы случаи корпоративных конфликтов и конфликта интересов. В Фонде сформированы отдельные комитеты при Правлении: 1. Комитет по управлению денежными потоками - осуществляет предварительное согласование инвестиционной и заемной деятельности Фонда, параметров управления ликвидностью. 2. Кредитный комитет - осуществляет предварительное одобрение вопросов по управлению и повторному выкупу прав требования по ипотечным и банковским займам Фонда. 3. Бюджетный комитет - осуществляет предварительное одобрение Плана развития и Плана закупок, рассматривает предложения по совершенствованию процесса бюджетирования.

Результаты оценки (26/26)

VII. Эффективность Правления

98%

Критерий	Оценка	Комментарий
4. Ответственность Правления	98%	(...продолжение...) Согласно анализу реестра протоколов, вопросы, выносимые на рассмотрение, охватывали реализацию Плана развития, закупочной деятельности, инвестиционных решений, утверждение отчетов и другие аспекты стратегического и операционного управления. Для анализа деятельности Правления Общества были представлены реестры вопросов, вынесенных на рассмотрение Правления за 2022-2024 годы. Согласно данным реестрам заседания Правления состоялись два и более раз в месяц. Планы работ Правления за 2022-2024 гг. были составлены в установленном порядке. Члены Правления доводят до сведения Общества информацию о своих аффилированных лицах. Список аффилированных лиц публикуется ежеквартально и своевременно на сайте KASE и ДФО.
5. Взаимодействие Правления и СД	93%	Правление и СД в полной мере ведут эффективную внутреннюю коммуникацию. Председатель Правления является членом СД Фонда. Правление оперативно реагирует на запросы СД. СД рассматривает все вопросы, инициированные Правлением. Все члены СД обеспечивают должный уровень конструктивной критики деятельности Правления путем установления КПД и тщательного обсуждения вопросов на заседаниях СД. Исходя из анализа протоколов заседаний СД, Правление выполняет поручения по доработке выносимых вопросов. СД поддерживает Правление в достижении целей Фонда и настраивает эффективную коммуникацию. В 2022 году по результатам оценки деятельности СД было принято решение о необходимости усиления взаимодействия с Правлением. Однако, за анализируемый период СД не фокусировался на развитии компетенций и знаний членов Правления, поскольку не были разработаны индивидуальные планы развития членов Правления. Данная практика не регламентирована ВНД Фонда. Вместе с тем, лучшие практики корпоративного управления предусматривают такой подход.

Рекомендации по совершенствованию

I. Эффективность Совета директоров и Правления

Наблюдения и рекомендации (1/5)



1. Усиление функций СД

По результатам анализа деятельности СД за 2022–2024 годы сформулированы следующие наблюдения:

- Заседания СД проводятся по большей части в заочном формате. В 2022 году доля очных заседаний составила 7%, в 2023 году – 6%, и в 2024 году – 36%. Вместе с тем, в 2025 году по состоянию на 09.07.2025 наблюдается положительная динамика — из 10 проведенных заседаний 5 состоялись в очном формате.
- Члены СД не проходят обучение по вопросам, связанным с анализом финансовой и нефинансовой информации, а также по тематикам, направленным на формирование и развитие компетенций, специфичных для сферы деятельности Фонда. За анализируемый период План обучения членов СД не разрабатывался, поскольку соответствующая необходимость в Фонде не возникала.



Исходя из наблюдений рекомендуется:

- Сохранять уровень числа очных заседаний СД, рекомендованного лучшими международными практиками (не менее 50%). Это позволит обеспечить более глубокие и качественные дискуссии, улучшить взаимопонимание между членами СД и повысить качество принимаемых решений.
- Рассмотреть возможность разработки Плана обучения и индивидуального плана развития для членов СД, включая посещение конференций, обучение по вопросам стратегического риск-менеджмента, внутреннего аудита, устойчивого развития, рисков и нефинансовой отчетности с учетом последних отраслевых достижений и тенденций в мировой практике.

Наблюдения и рекомендации (2/5)



2. Усиление функционала Комитетов при СД

По результатам изучения деятельности Комитетов СД, сформулированы следующие наблюдения:

- Несмотря на формальное разделение комитетов СД (АК и КСП), их состав в 2022-2024 гг. оставался идентичным. Председателями КСП и АК выступают разные НД, однако, согласно передовым стандартам корпоративного управления (включая рекомендации OECD, а также Кодексы Великобритании и ЕС), для обеспечения должного уровня независимости и качества принимаемых решений рекомендуется формировать Комитеты с разным составом.
- По результатам анализа протоколов и решений КСП было определено, что Комитет не инициировал рассмотрение вопросов, связанных с разработкой планов обучения и индивидуальных планов развития для членов СД и Правления, поскольку такие вопросы не входят в сферу ответственности КСП в соответствии с утвержденными компетенциями.



Исходя из наблюдений рекомендуется:

- С учетом ограниченной численности СД обеспечение такого различия в составе Комитетов в текущих условиях затруднено. В этой связи представляется целесообразным рассмотреть возможность поэтапного расширения состава СД в будущем — с целью повышения независимости работы Комитетов.
- Рассмотреть возможность инициирования КСП разработки Планов обучения и индивидуальных планов развития членов СД и Правления, при наличии соответствующей необходимости.

Наблюдения и рекомендации (3/5)



3. Совершенствование функций Правления (1/2)

По результатам изучения деятельности Правления, сформулированы следующие наблюдения:

- Процесс оценки не предусматривает получения отзывов от сотрудников Фонда, что снижает объективность и полноту такой оценки, поскольку исключает внутренний взгляд сотрудников, непосредственно взаимодействующих с членами Правления.



Исходя из наблюдений рекомендуется:

- Внедрить элемент обратной связи от ключевых сотрудников при ежегодной оценке деятельности членов Правления. Обратная связь предполагается к использованию в ознакомительных целях — как дополнительный источник информации для СД, не заменяющий его собственную оценку и не оказывающий влияния на уровень вознаграждения членов Правления. В качестве инструментов обратной связи могут быть использованы:
 - анонимные опросы (например, 180/270-градусная оценка);
 - интервью с руководителями ключевых подразделений;
 - включение блока обратной связи в процесс сбора информации для КСП при подготовке оценки.

Наблюдения и рекомендации (4/5)



3. Совершенствование функций Правления (2/2)

- В анализируемом периоде не были разработаны индивидуальные планы развития членов Правления, поскольку данная практика не предусмотрена в Фонде.



Рекомендуется рассмотреть возможность ежегодной разработки индивидуальных планов развития членов Правления, направленных на укрепление управленческих компетенций и соответствие требованиям, предъявляемым к Правлению в условиях стратегических и отраслевых изменений.

Согласно международным стандартам (OECD Principles of Corporate Governance, GRI 2-18 (Governance body performance evaluation), ISO 37000 (Governance of organizations)), рекомендуется постоянное развитие компетенций членов исполнительного органа и разработка планов развития на основе оценки компетенций.

Соответственно, индивидуальные планы развития членов Правления могут включать:

- Анализ текущих компетенций и зон роста (регулярная (само-)оценка управленческих и профессиональных навыков (к примеру, 360-градусная оценка - получение обратной связи от коллег, подчиненных и руководства), определение приоритетных зон развития (стратегическое мышление, цифровая трансформация, ESG-компетенции, риск-менеджмент, этика и комплаенс, лидерство и коммуникация, и др.).
- Установка целей развития на определенный период, индикаторов и сроков достижения.
- Установление форматов и мероприятий обучения (прохождение курсов, программ, получение сертификаций, коучинг/наставничество, участие во внешних мероприятиях/форумах).
- Подведение итогов за определенный период.

Направления обучения могут быть следующие:

Направление обучения	Примеры программ и мероприятий	Цель и ожидаемый результат
Корпоративное управление	Курсы по международным стандартам корпоративного управления OECD, MFC, IOD	Углубление знаний в области корпоративного управления и надлежащих практик
ESG / устойчивое развитие	Обучение по стандартам GRI, CDP, SASB; участие в ESG-форумах	Развитие компетенций в сфере устойчивого развития и нефинансовой отчетности
Риск-менеджмент и стратегическое управление	Курсы по управлению рисками, стратегическому мышлению, FRM	Повышение способности к принятию обоснованных решений в рамках управления рисками
Комплаенс и антикоррупционная практика	Обучение по ISO 37001, внутреннему контролю и противодействию коррупции	Усиление культуры прозрачности и соблюдения законодательства
Цифровая трансформация и управление ИТ	Программы по цифровым платформам, BI-инструментам, Agile, Lean	Адаптация к современным технологиям и повышение цифровой грамотности
Лидерство и управление персоналом	Коучинг, тренинги по лидерству и эффективным коммуникациям	Развитие soft skills, эмоционального интеллекта и управленческого влияния

Наблюдения и рекомендации (5/5)



4. Увеличение состава СД и гендерная репрезентативность

На момент проведения независимой оценки корпоративного управления в Фонде общее количество членов СД – четыре человека, из них двое – НД, что составляет 50% и соответствует Закону РК «Об акционерных обществах».

В части гендерной репрезентативности состав СД является несбалансированным, поскольку в период с 2022 по 2024 годы, а также на момент проведения независимой оценки, в его состав не входили женщины. Согласно пункту 43 ККУ, рекомендуемая доля женщин в составе СД должна составлять не менее 30% от общего числа его членов.



Рекомендуется рассмотреть возможность расширения состава СД с учетом принципов гендерного и профессионального разнообразия. При этом, рекомендуется предусмотреть нечетное число членов СД, что позволит исключить случаи равенства голосов при принятии решений.

В соответствии с лучшими практикам корпоративного управления, рекомендуется повысить представленность женщин до уровня не менее 30% от общего числа членов СД.

02

**Управление
рисками,
внутренний
контроль и аудит**

Результаты оценки (1/11)

Оценка второго компонента включала анализ и оценку четырех подкомпонентов, которые содержат критерии эффективности различных аспектов функций управления рисками и внутреннего аудита.

Рейтинг каждого подкомпонента представляет процент выполняющихся критериев от общего числа критериев подкомпонента. Итоговый рейтинг компонента рассчитан с учетом рейтинга и удельного веса каждого из подкомпонентов.

Подкомпонент		Рейтинг подкомпонента	Удельный вес подкомпонента	Итоговый рейтинг
I. Эффективность СУР	Эффективная организация СУР, распределение обязанностей, корпоративное управление, определение риск-аппетита	100%	15%	95%
II. Процессы идентификации, оценки, управления и отчетности по рискам	Эффективность процессов идентификации, оценки рисков, мониторинг и отчетность, уровень риск-культуры	90%	25%	
III. Эффективность СВК	Эффективная организация СВК, распределение обязанностей, эффективность контрольных процедур	92%	15%	
IV. Эффективность независимой функции внутреннего аудита	Эффективная организация функции внутреннего аудита, распределение обязанностей, независимость, планирование и операционная деятельность, отчетность и компетенции	98%	45%	

Результаты оценки (2/11)

I. Эффективность СУР

100%

Критерий	Оценка	Комментарий
1. Обязанности	100%	По результатам анализа Политики управления рисками, утвержденной решением СД, установлено, что в Обществе определены цели, задачи и организационная структура СУР, а также классификация рисков и подходы к их идентификации, оценке и мониторингу. Для реализации этих целей в структуре исполнительного органа функционирует Управление по риск-менеджменту, деятельность которого регулируется соответствующим Положением. Функции подразделения включают идентификацию и контроль рисков, разработку внутренних документов, координацию мероприятий по реагированию, методологическую поддержку, а также обеспечение взаимодействия между всеми участниками системы. Управление напрямую подчиняется Председателю Правления, что обеспечивает независимость и отсутствие конфликта интересов. Ответственность за реализацию процедур управления рисками возложена на риск-координаторов, закрепленных за бизнес-процессами. В соответствии с положениями Политики управления рисками, СД осуществляет общее руководство СУР, утверждает соответствующие документы, рассматривает карту рисков и отчеты по результатам мониторинга. КСП осуществляет рассмотрение и предварительное одобрение отчетов по рискам перед их представлением на рассмотрение СД. СУР интегрирована в бизнес-процессы Общества. В каждом процессе назначен риск-координатор, ответственный за регистрацию инцидентов, участие в мониторинге и оценке рисков. Документы также подтверждают наличие методик оценки рисков, ведение реестра, формирование отчетности на ежемесячной и ежеквартальной основе.

Результаты оценки (3/11)

I. Эффективность СУР

100%

Критерий		Оценка	Комментарий
2.	Корпоративное управление	100%	Согласно Политике управления рисками (глава 2, п. 4), ее положения обязательны для всех подразделений и сотрудников Общества. Методики и регламенты по управлению рисками (включая финансовые, операционные и ИБ-риски) поддерживаются в актуальном состоянии. Согласно Правилам управления комплаенс-риском (глава 4, §1), юридическое подразделение ежемесячно готовит обзор изменений законодательства и направляет его подразделениям, Комплаенс-контролеру и членам Правления. На основе полученной информации Комплаенс-контролер формирует План корректировки ВРД, согласует и направляет на утверждение. Исполнение Плана контролируется ежемесячно, отчет представляется Председателю Правления. Разработаны шаблоны и методики по основным видам рисков, действует автоматизированная база для регистрации инцидентов. Создан институт риск-координаторов, что способствует унификации процессов и вовлеченности первой линии защиты. Согласно Политике управления рисками (глава 4, п. 50), риски классифицированы на кредитные, процентные, операционные, ИТ и ИБ-риски, а также риски ликвидности и непрерывности. Методика оценки эффективности СУР и СВК утверждена СД, основана на COSO ERM и интегрированной модели внутреннего контроля. Реализована модель трех линий защиты. Руководители и риск-координаторы подразделений несут ответственность за выявление и контроль уязвимых зон.
			Интервью подтвердило, что в силу ограниченного мандата и отсутствия коммерческих программ Общество не применяет механизм расчета риск-аппетита. Все допустимые уровни риска заложены в условия реализуемых государственных программ, а определение предельных значений не осуществляется. Представители отметили, что деятельность строго ограничена утвержденными инициативами, что исключает необходимость самостоятельной оценки риск-аппетита.
3.	Риск-аппетит	н/п	

Результаты оценки (4/11)

II. Процессы идентификации, оценки, управления и отчетности по рискам

90%

Критерий	Оценка	Комментарий
1. Идентификация рисков	88%	Согласно Политике управления рисками, в Обществе formalизована процедура регулярной идентификации рисков, включая оформление карты и регистра рисков. Интервью подтвердило, что сбор и анализ актуальных и потенциальных рисков осуществляется ежегодно в начале периода, а результаты выносятся на утверждение СД. Также в Обществе ведется корпоративный регистр рисков, охватывающий реализованные и потенциальные угрозы, с ранжированием по вероятности и влиянию. В регистре рисков приведены ссылки на бизнес-процессы, однако часть из них не оформлена в виде утвержденных документов (блок-схем). В Правилах разработки, утверждения Плана развития, отчета об его исполнении, мониторинга и оценки его реализации зафиксированы положения о необходимости анализа текущего исполнения и прогноза при формировании Плана. В ходе интервью подтверждено наличие работающего механизма фиксации инцидентов сотрудниками через корпоративный портал. Разработаны отдельные регламенты по финансовым рискам, в том числе методики идентификации кредитных, процентных и валютных рисков, особенно в рамках инвестиционных проектов. Интервью подтвердило участие риск-менеджеров в сопровождении таких проектов, в том числе на этапе запуска.
2. Оценка рисков	100%	В Обществе реализован formalизованный подход к оценке рисков. Управление риск-менеджмента осуществляет выбор и реализацию мероприятий по минимизации рисков, а также координирует процесс оценки. Отчеты по рискам включают данные об исполнении мероприятий, сроках и ответственностях. Оценка рисков базируется на качественных и количественных методах, включая GAP-анализ, шкалы вероятности и ущерба. В Обществе проводится регулярный анализ на коррупционные риски. По итогам утверждается план мероприятий, исполнение которого контролирует Комплаенс-контролер. Результаты рассматриваются Правлением, КСП, а также СД. Участие руководителя подразделения риск-менеджмента в ключевых комитетах при Правлении Фонда (Кредитном, Бюджетном, Комитете по управлению денежными потоками), где принимаются управленческие решения, способствует интеграции подходов риск-менеджмента в деятельность Фонда на практике.

Результаты оценки (5/11)

II. Процессы идентификации, оценки, управления и отчетности по рискам

90%

Критерий	Оценка	Комментарий
3. Мониторинг и отчетность	88%	В Обществе утверждены список и блок-схемы бизнес-процессов, которые пересматриваются на регулярной основе. Регистр рисков, утвержденный СД, содержит привязку рисков к бизнес-процессам, указание владельцев рисков, планов управления с установленными сроками, ответственных исполнителей и оценок рисков. Таким образом, регистр содержит элементы матрицы рисков и контролей и интегрирован с бизнес-процессами. В регистре рисков отражены ссылки на бизнес-процессы, однако часть из них не оформлена в виде официально утвержденных документов. Согласно Политике управления рисками, отчеты по рискам выносятся на рассмотрение СД не реже одного раза в квартал. Ежегодно предоставляется отчетность по инцидентам и мерам непрерывности. Анализ документов за 2022–2024 годы подтверждает регулярность информирования о рисках, включая оценки вероятности, влияния, статусы мероприятий, сроки исполнения и ответственных. В указанных отчетах также зафиксированы изменения статуса рисков, включая случаи реализации угроз и последующие меры реагирования. Ежегодную оценку эффективности СУР и СВК проводит СВА. По Методике, результаты оформляются в отчеты с рекомендациями, отражающими статус исполнения. Регулярная внешняя оценка СУР и СВК осуществляется внутренним аудитом материнской компании — ЕА Фонда — с периодичностью раз в три года. Внешняя оценка была проведена в 2022 и 2025 году Департаментом внутреннего аудита НБРК.
4. Риск-культура	75%	В Обществе утверждены Правила обеспечения непрерывности деятельности критичных бизнес-процессов, предусматривающие планы ОНД и АВ, восстановление ИТ-инфраструктуры, сценарии активации и ежегодное тестирование сотрудников (п. 22–23, 35-36). Это подтверждает наличие формализованного подхода к подготовке персонала. Согласно Политике управления рисками (глава 2 и 3), СУР обеспечивает вертикальную и горизонтальную передачу информации, включая регулярную отчетность в адрес Правления и СД, участие риск-координаторов и возможность регистрации инцидентов всеми сотрудниками. Ключевые сотрудники подразделения по управлению рисками обладают соответствующим профильным образованием и опытом работы. Вместе с тем, актуальные профессиональные сертификаты по управлению рисками отсутствуют, ранее полученные сертификаты утратили силу.

Результаты оценки (6/11)

III. Эффективность СВК

92%

Критерий	Оценка	Комментарий
1. Эффективность СВК	92%	В Обществе определены принципы функционирования СВК, включая распределение ответственности между уровнями структуры, что закреплено в Политике управления рисками (п. 32–41). СВК встроена в повседневную деятельность и реализуется через трехлинейную модель защиты. Эффективность СВК обеспечивается наличием пяти компонентов: контрольной среды, оценки рисков, контрольных мероприятий, информационного обмена и мониторинга. Описание, структура функционирования СВК предусмотрены в Политике управления рисками, полномочия и порядок работы по областям рисков каждой структуры в СВК регламентированы в отдельных профильных ВНД. Формализованы ключевые бизнес-процессы, отраженные в Списке бизнес-процессов и сопроводительных схемах. Блок-схемы охватывают этапы выполнения проектов, нормативно-правовую работу, участие подразделений в согласованиях. Регистр рисков, утвержденный СД, содержит привязку рисков к бизнес-процессам, указание владельцев рисков, планов управления с установленными сроками, ответственных исполнителей и оценок рисков. Таким образом, регистр содержит элементы матрицы рисков и контролей и интегрирован с бизнес-процессами. Интервью подтверждает ежедневный мониторинг, включая взаимодействие с владельцами процессов, фиксацию инцидентов и обновление регистра рисков. СВА ежегодно оценивает эффективность СВК и СУР. Отчеты включают тестирование операционной эффективности контрольных процедур и рекомендации. Результаты рассматриваются СД.

Результаты оценки (7/11)

IV. Эффективность независимой функции внутреннего аудита

98%

Критерий	Оценка	Комментарий
1. Обязанности и ответственность	100%	В Фонде внедрена модель «трех линий» согласно Политике управления рисками, что подтверждается интервью и протоколами заседаний СД. Ответственность распределена между операционными функциями, управлением рисками и внутренним аудитом. Карта заинтересованных сторон включает перечень внутренних и внешних стейкхолдеров, уровни взаимодействия и ответственных. СВА подотчетна СД и АК (Положение о СВА), обладает независимостью и регулярно отчитывается. Руководитель СВА участвует в заседаниях АК. Положение о СВА содержит ключевые компоненты: цели, задачи, структура, полномочия, требования к независимости. Согласно должностным инструкциям (ВА и РВА от 09.2024), аудиторы обязаны соблюдать международные стандарты, повышать квалификацию, взаимодействовать с руководством и предоставлять отчетность. Функциональная подотчетность СВА и порядок утверждения годовых и стратегических планов закреплены в Положении о СВА (п. 12-15) и подтверждаются практикой: план на 2024 год и среднесрочный план на 2022–2024 годы предварительно согласованы АК, затем утверждены решением СД. Однако формальное закрепление обязанности пересмотра Положения о СВА за Руководителем СВА отсутствует.

Результаты оценки (8/11)

IV. Эффективность независимой функции внутреннего аудита

98%

Критерий	Оценка	Комментарий
2. Независимость и объективность	100%	Независимость СВА обеспечена Положением о СВА и Правилами по организации внутреннего аудита: СВА действует без вмешательства исполнительного органа, самостоятельно планирует работу и отчитывается перед АК и СД. Установлены требования для соблюдения независимости. Руководитель СВА обязан информировать о существенных ограничениях в работе. Согласно Положению о СВА, СВА не может выполнять функции в проверяемых направлениях. Также согласно Правилам по организации внутреннего аудита (глава 2, п. 6), внутренний аудитор не может участвовать в проверке объекта аудита, если эта проверка охватывает период его работы в данном объекте аудита и (или) в течение одного года с даты его перевода (увольнения) из этого объекта аудита. СД утверждает планы аудиторских проверок. АК рассматривает результаты, затем СВА направляет результаты СД для утверждения. Практика подтверждается решениями СД (№1 от 26.01.2024, №1 от 31.01.2025). Вопросы трудовых отношений (прием, увольнение, вознаграждение) закреплены в Положении о СВА (глава 1, п.4–5) и подтверждены решениями СД (№13 от 29.09.2023, №12 от 25.09.2022). Планы работ АК на 2022–2024 гг. включают вопросы премирования и работы СВА, но прямого упоминания об утверждении бюджета СВА нет. Вместе с тем, согласно специфике деятельности Фонда, формирование отдельного бюджета для СВА не требуется — расходы на его деятельность покрываются в рамках общего бюджета Фонда.

Результаты оценки (9/11)

IV. Эффективность независимой функции внутреннего аудита

98%

Критерий		Оценка	Комментарий
3.	Знания, навыки и компетенции	100%	В Положении о СВА (глава 1, п.5) закреплено, что квалификационные требования к сотрудникам утверждаются СД. Эти положения дополняются конкретными критериями в должностных инструкциях, где отражены минимальные требования к образованию, опыту работы, сертификациям и владению международными стандартами внутреннего аудита.
			Представленные резюме и сертификаты подтверждают наличие профильного образования, профессиональных квалификаций (в том числе международного уровня) и релевантного опыта в области внутреннего аудита и бухгалтерского учета.
			В должностной инструкции руководителя СВА зафиксирована обязанность по обеспечению профессионального развития сотрудников, включая прохождение обучения и получение сертификатов. Согласно Положению о СВА, СВА имеет право привлекать внешних и внутренних специалистов для реализации задач, а также участвовать в закупках и обрабатывать поступающую корреспонденцию. В ежемесячных отчетах СВА содержится информация о выполнении годового плана, фактическом объеме проверок и загрузке по проектам.
4.	Методологическое обеспечение и автоматизация	85%	Согласно интервью, в Обществе применяется риск-ориентированный подход, проводится анкетирование, сотрудники проходят подготовку по международной сертификации, осуществляется стратегическое планирование и регулярная оценка эффективности рекомендаций.
			В Обществе действуют Правила по организации внутреннего аудита, разработанные в соответствии с законодательством РК, нормативами НБРК и международными стандартами IPPF. Документ закрепляет методологию, техники проведения аудита и формы отчетности, являясь основой деятельности СВА.
			Вместе с тем, на текущий момент процессы внутреннего аудита в Обществе реализуются без применения инструментов автоматизации. Также обучение сотрудников СВА по использованию инструментов автоматизации пока не проводилось, что ограничивает возможности для развития соответствующих навыков и повышения эффективности отдельных процессов.

Результаты оценки (10/11)

IV. Эффективность независимой функции внутреннего аудита

98%

Критерий	Оценка	Комментарий
5. Организация и управление процессами внутреннего аудита	100%	В Обществе утверждены Правила по организации внутреннего аудита, содержащие подходы, методологию, техники и формы отчетности, разработанные с учетом законодательства РК и международных стандартов. Согласно Положению о СВА (глава 3, п. 12–14), годовые и среднесрочные планы СВА утверждаются СД, включаются в годовой отчет о результатах деятельности СВА и могут корректироваться по решению СД или по инициативе АК/СВА. Разработка стратегии внутреннего аудита раз в три года подтверждена интервью. В отчетах СВА за 2022–2024 годы прослеживается связь между стратегическими целями, оценкой рисков и приоритетами проверок. Указаны краткосрочные и долгосрочные направления аудита. Планирование осуществляется на основе предложений Правления, АК, анализа рисков и итогов прошлых проверок. Применяется риск-ориентированный подход с учетом значимости процессов и уровня реализации рекомендаций. Интервью подтверждают использование анкетирования 15 ключевых процессов (в т.ч. управление персоналом и менеджментом) и составление охватывающего плана проверок по приоритету риска. ГАП согласуется с АК и утверждается СД.

Результаты оценки (11/11)

IV. Эффективность независимой функции внутреннего аудита

98%

Критерий		Оценка	Комментарий
6.	Взаимодействие и отчетность	100%	В ГАП на 2024 год отражены объекты аудита (бизнес-процессы). Аналогичный охват зафиксирован в ГАП на 2022–2023 годы, что подтверждает системный и ротационный подход. Из интервью следует, что применяется риск-ориентированный подход с трехлетним охватом всех подразделений. Аудиторские отчеты включают цели и период проверки, ключевые выводы, мнение СВА, рекомендации, планы корректирующих мероприятий и, при наличии, комментарии проверяемых. В ряде случаев фиксируется соблюдение ключевых контролей. В отчетах за 2022–2024 гг. указаны перечни проверок, результаты с рейтингами и выводами. Сведения о вмешательствах в процесс аудита отражаются при их наличии.
			Программа обеспечения и повышения качества СВА утверждена СД. Охватывает внутреннюю и внешнюю оценку, цели, формы и корректирующие действия.
			Ранее мониторинг КПД, привязанных к Программе обеспечения и повышения качества СВА, осуществлялся на ежемесячной основе. Система мотивации была регламентирована Правилами оценки эффективности работников, подотчетных СД Фонда (утратившими силу 1 января 2025 года). С 1 января 2025 года действуют Правила оценки результативности по выполнению КПД деятельности работников, подотчетных СД Фонда, согласно которым мониторинг выполнения КПД проводится на ежеквартальной основе.
			Внедрена практика самооценки соответствия международным стандартам и внутренним регламентам. Внешняя оценка предусмотрена в форме самооценки с независимым подтверждением не реже одного раза в 5 лет, учитывая статус Фонда как дочерней организации НБРК. Самооценка проводится в форме анкетирования.

Рекомендации по совершенствованию

II. Управление рисками, внутренний контроль и аудит

Наблюдения и рекомендации (1/4)



1. Актуализация ВНД

По результатам анализа ВНД, регулирующих СУР и деятельность СВА, установлено, что ряд положений требует уточнения и актуализации.



Рекомендуется рассмотреть возможность актуализации ВНД, с учетом актуальных требований и лучших практик корпоративного управления:

1. Провести актуализацию бизнес-процессов, указанных в регистре рисков, с последующим оформлением и утверждением их в установленном порядке. Это обеспечит согласованность между СУР и фактически действующими внутренними регламентами.
2. В Положении о СВА необходимо закрепить обязанность регулярного пересмотра документа за руководителем СВА, а также привести содержание документа в соответствие с Обновленными Международными стандартами профессиональной практики внутреннего аудита (МСВА 2024 года), вступившими в силу с января 2025 года.

Наблюдения и рекомендации (2/4)



2. Обучение сотрудников

В рамках изучения деятельности установлено, что актуальные профессиональные сертификаты у ключевых сотрудников подразделения риск-менеджмента отсутствуют, а ранее полученные утратили актуальность и требуют обновления.



С учетом уровня ответственности в СУР и СВК, ключевым сотрудникам может быть рекомендовано прохождение профессионального обучения.

Профессиональный уровень: обучение профессиональным сертификациям в области управления рисками для специалистов по управлению рисками (в рамках второй линии защиты):

- Certification in Risk Management Assurance (CRMA) при Институте внутренних аудиторов(IIA);
- ISO 31000 Risk Management Training & Certification;
- Профессиональный риск менеджер – DipPRM от ICFM Казахстан.

Или рекомендуется обновление устаревших сертификатов в целях поддержания профессиональной квалификации и соответствия текущим требованиям.

Наблюдения и рекомендации (3/4)



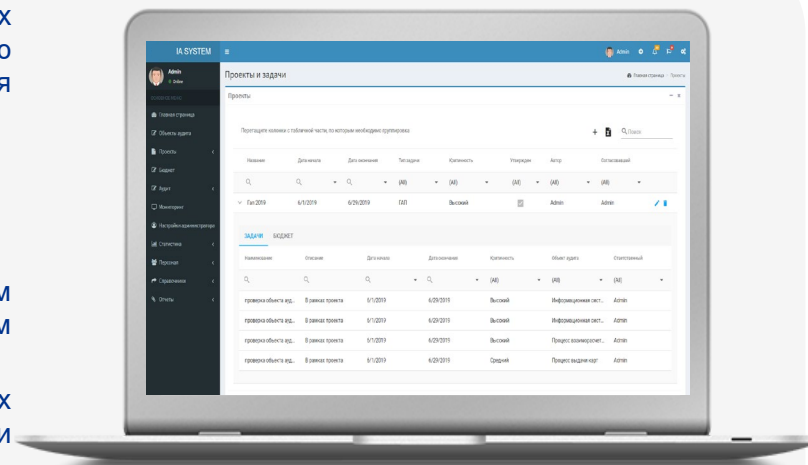
3. Автоматизация процессов СВА

По результатам анализа деятельности СВА установлено, что автоматизация внутренних процессов внедрена в ограниченном объеме, что может сдерживать рост операционной эффективности и аналитической зрелости СВА. В этой связи целесообразно рассмотреть возможность поэтапного внедрения инструментов автоматизации в деятельность СВА с последующим обучением персонала для их эффективного использования.



СВА рекомендуется рассмотреть возможность применения автоматизированных методов аудита, способствующих эффективному планированию, проведению проверок, ведению рабочей документации, а также мониторинга исполнения рекомендаций. Такие инструменты позволяют:

- ✓ Осуществлять мониторинг и оценку рисков;
- ✓ Формировать ГАП на основании вселенной аудита и результатах оценки рисков;
- ✓ Планировать временные затраты и проводить план-фактный анализ;
- ✓ Планировать и вести учет работ по индивидуальным аудиторским заданиям; Документация рабочих бумаг, например тесты в стандартном формате; автоматизация рабочего процесса (workflow);
- ✓ Формировать и заполнять контрольные листы аудита на основании загруженных стандартов, требований и подкреплять обнаружения аудиторскими доказательствами;
- ✓ Использовать компьютерные методы аудита (СААТ), включающие программы общего аудита и специализированные программы, которые проверяют логику обработки и элементы управления другого программного обеспечения и систем;
- ✓ Формировать аудиторский отчет на готовом шаблоне, с возможностью внесения корректировок.



Наблюдения и рекомендации (4/4)



4. Совершенствование системы корпоративного управления путем регулярных оценок СУР и СВК

Эффективные процессы управления рисками и внутренних контролей способствуют достижению стратегических целей Фонда и в мировой практике являются областями приоритетного фокуса для СД. Внешняя оценка была проведена в 2022 и 2025 году Департаментом внутреннего аудита НБРК.



При наличии соответствующих ресурсов и при наличии внутреннего запроса со стороны Фонда может быть рассмотрена возможность проведения независимой оценки СУР и СВК внешним аудитором (1 раз в 3-5 лет), что позволит получить дополнительную экспертную точку зрения и подтвердить эффективность действующих механизмов.

Данная оценка важна для обеспечения эффективного управления рисками, защиты активов и обеспечения достоверности финансовой отчетности. Проведение этой оценки внешними аудиторами обладает несколькими преимуществами:

- Независимость и объективность внешних аудиторов уменьшает возможность влияния внутренних факторов на результаты оценки.
- Доверие стейкхолдеров: результаты оценки СУР и СВК, проведенной внешними аудиторами, могут укрепить доверие стейкхолдеров, таких как инвесторы, банки и рынок в целом. Независимость и авторитет внешних аудиторов подтверждают надежность выявленных результатов.
- Обеспечение эффективности процессов: рекомендации внешних аудиторов могут способствовать улучшению процессов управления рисками и внутреннего контроля, что в свою очередь укрепляет финансовую стабильность Общества и помогает предотвращать потенциальные финансовые потери.
- Соблюдение нормативов и стандартов: Политики СУР и СВК Общества разработаны на основе Международных стандартов в области СУР и СВК (COSO), которые подлежат постоянным обновлениям в динамично меняющейся бизнес-среде. В частности, по СУР COSO опубликовали новые руководства в 2021 году (касательно облачных вычислений), в 2022 году (касательно искусственного интеллекта и «Обеспечения организационной гибкости в эпоху скорости и перемен»). По СВК в 2023 году было опубликовано руководство COSO в области устойчивого развития (ICSR).

Результатами таких оценок являются отчет по результатам оценки и план мероприятий, направленных на совершенствование СУР и СВК.

03

Устойчивое развитие

Результаты оценки (1/11)

Оценка третьего компонента включала анализ и оценку пяти подкомпонентов, которые содержат критерии эффективности различных аспектов деятельности Общества в области устойчивого развития.

Рейтинг каждого подкомпонента представляет процент выполняющихся критериев от общего числа критериев подкомпонента. Итоговый рейтинг компонента рассчитан с учетом рейтинга и удельного веса каждого из подкомпонентов.

Подкомпонент		Рейтинг подкомпонента	Удельный вес подкомпонента	Итоговый рейтинг
I. Мониторинг аспектов устойчивого развития	Мониторинг достижения стратегических целей, а также утверждение ВНД в области устойчивого развития	81%	20%	85%
II. Экологическая сфера	Адаптация практик энергоэффективного потребления, а также инициатив в области охраны окружающей среды	50%	10%	
III. Социальная сфера	Эффективное функционирование социальной сферы устойчивого развития	83%	25%	
IV. Экономическая сфера	Соответствие основным факторам оценки экономической составляющей устойчивого развития	100%	25%	
V. Защита общественных интересов	Гарантирование социальной справедливости, как одного из основных составляющих устойчивого развития, включающих в себя защиту прав общественных интересов	92%	20%	

Результаты оценки (2/11)

I. Мониторинг аспектов устойчивого развития

81%

Критерий		Оценка	Комментарий
1.	Система устойчивого развития	88%	В части внедрения принципов устойчивого развития Фонд руководствуется ККУ, положения которого подтверждаются Годовыми отчетами за 2023 и 2024 годы. Принципы устойчивого развития (экономическая, экологическая и социальная составляющие) закреплены в ККУ и признаны соблюдаемыми.
			Отдельная Политика устойчивого развития не утверждена. Вместо нее используется Концепция развития на 2023–2026 годы, содержащая цели, направления устойчивости, SWOT-анализ и стратегические KPI.
			Система устойчивого развития реализуется через встроенное управление рисками и внутренний контроль, включая модель трех линий защиты. Карта заинтересованных сторон охватывает ключевые группы, учитывает риски и степень воздействия, методы взаимодействия соответствуют международным стандартам. Согласно Концепции развития, представленной Обществом, найденные KPI отражают финансовую и институциональную устойчивость и не включают цели и показатели в области экологической, социальной и управленческой устойчивости (ESG).
			Согласно п.135 ККУ, все работники и должностные лица на всех уровнях вносят вклад в устойчивое развитие путем личного поведения и соблюдения соответствующих политик и стандартов.
			Принципы устойчивости интегрированы в процессы управления рисками, инвестиционной деятельности, HR и отчетности, Фонд следует ESG-принципам в объеме, который соответствует специфике его деятельности. Отдельное обучение по ESG-принципам, а также централизованная методическая поддержка в Обществе не осуществлялись.

Результаты оценки (3/11)

I. Мониторинг аспектов устойчивого развития

81%

Критерий	Оценка	Комментарий
2. Раскрытие информации и отчетность	60%	Нефинансовая информация раскрывается в составе интегрированного Годового отчета, который ежегодно подготавливается и утверждается СД. В отчете представлен раздел, посвященный устойчивому развитию, в том числе описание социально-экологических инициатив, рисков и результатов реализации стратегии устойчивости. Годовой отчет Фонда публикуется в открытом доступе и формируется в соответствии с требованиями KASE, включая прохождение процедуры верификации при принятии к раскрытию. Также обеспечена техническая возможность получения обратной связи от заинтересованных сторон. В то же время содержание и структура отчета в части раскрытия нефинансовых показателей ориентированы преимущественно на требования локального регулирования. Использование подходов, предусмотренных международными стандартами (такими как GRI, IIRC, SASB), в отчетности отражено в ограниченном объеме. Механизмы сбора и обработки обратной связи по содержанию отчета реализованы в общем порядке. Веб-сайт Фонда содержит специальный раздел, посвященный устойчивому развитию. В нем размещены ключевые положения, документы, информация о миссии и подходах к взаимодействию со стейкхолдерами.

Результаты оценки (4/11)

II. Экологическая сфера

50%

Критерий		Оценка	Комментарий
1.	Система управления экологическими целями	63%	Вопросы экологической устойчивости в Фонде рассматриваются в контексте реализации принципов устойчивого развития, зафиксированных в ККУ. Согласно разделу 17 ККУ, экологическая составляющая направлена на минимизацию воздействия на биосферу, эффективное использование ограниченных ресурсов, применение экологических и ресурсосберегающих технологий, сокращение и утилизацию отходов. Это отражает общий подход Фонда к снижению негативного воздействия на окружающую среду. Фонд осуществляет деятельность в рамках государственных программ, что обуславливает ограниченные возможности для самостоятельного установления дополнительных целей, в том числе экологического характера. В случае, если экологические цели предусмотрены соответствующими программами, Фонд включает их в свою работу, в том числе с формированием соответствующих КПД. Экологическая повестка раскрывается преимущественно через положения ККУ и общие формулировки в Годовом отчете за 2023 год, где указывается, что Фонд не оказывает существенного влияния на экологическую обстановку, но стремится к снижению возможного воздействия в своей операционной деятельности. При этом ВНД, отражающий принципы, подходы и цели Фонда в области экологии и энергоэффективного чистого потребления, не утвержден. Требования в области охраны окружающей среды не распространяются на поставщиков и подрядчиков, поскольку закупки осуществляются в соответствии с Правилами НБРК, и экологические критерии или обязательства для контрагентов не регламентированы. .

Результаты оценки (5/11)

II. Экологическая сфера

50%

Критерий	Оценка	Комментарий
2. Инициативы в области «зеленого» развития	20%	Оценка по критерию «Инициативы в области зеленого развития» является низкой ввиду ограниченной возможности Фонда реализовывать самостоятельные инициативы вне рамок утвержденных программ. При планировании инвестиционных решений в Фонде в общем виде учитываются аспекты устойчивого развития. Согласно ККУ (раздел 17), система управления устойчивостью охватывает ключевые процессы, включая управление рисками и инвестиции. Фонд принимает участие в программах устойчивого развития, включая «7-20-25» и автокредитование отечественного производства с револьверным механизмом, что отражено в Концепции развития на 2023–2026 годы. Участие в этих программах реализуется в рамках поддержки реального сектора и может рассматриваться как вклад в устойчивое развитие экономики. Фонд не оказывает существенного воздействия на экологическую обстановку, однако, как указано в Годовом отчете за 2023 год, проводятся мероприятия по снижению возможного негативного воздействия на водную, воздушную и почвенную среду, при наличии соответствующих условий и экономической целесообразности. Согласно международным лучшим практикам, рекомендуется проведение специализированного обучения сотрудников по ESG-направлениям, включая охрану окружающей среды и энергоэффективность. За анализируемый период такое обучение в Обществе не проводилось. С учетом специфики деятельности реализация подобных инициатив может представлять сложности, однако в перспективе может рассматриваться как область для развития.

Результаты оценки (6/11)

III. Социальная сфера

83%

Критерий	Оценка	Комментарий
1. Соответствие передовым социальным практикам	100%	В документах Общества отражены принципы и цели социальной ответственности. В числе реализуемых социальных программ — Программа ипотечного жилищного кредитования «7-20-25» и Программа «Экономика простых вещей». Фонд обеспечивает раскрытие информации о своей социальной политике и проектах в открытом доступе. На официальном сайте Фонда представлен раздел «Социальная ответственность», а в публичных документах (включая Годовой отчет за 2023 год) описаны реализуемые подходы в рамках устойчивого развития. Согласно ККУ, Фонд стремится к долгосрочному балансу между экономическими, экологическими и социальными целями, что подтверждает стремление к публичности и информированию заинтересованных сторон. Риски, связанные с реализацией социальных и благотворительных программ, уже учтены в самих программах, помимо этого Фонд оценивает по ним кредитные и операционные риски. В Концепции развития отражены социальные инициативы и аспекты, предусмотренные в рамках утвержденных государственных программ.

Результаты оценки (7/11)

III. Социальная сфера

83%

Критерий	Оценка	Комментарий
2. Соответствие практикам управления человеческими ресурсами	75%	В Обществе отсутствует единая утвержденная Политика по управлению человеческими ресурсами. Вместо этого управление персоналом осуществляется на основе комплекса ВНД, охватывающих ключевые аспекты: корпоративную этику, внутренний трудовой распорядок, подбор и адаптацию персонала, кадровое администрирование, оплату труда и соцобеспечение, оценку эффективности и компетенций, а также обучение и развитие сотрудников. Цели, задачи и показатели эффективности в области управления человеческими ресурсами достигаются. Это подтверждается включением текучести персонала в KPI Правления на 2023 и 2024 годы, результаты которой отражены в итоговых KPI-картах. Совершенствование процесса подбора персонала зафиксировано в обновлении соответствующего ВНД. Развитие компетенций работников обеспечивается утверждением внутреннего процесса и ежегодной оценкой уровня их развития. Права работников на защиту трудовых интересов реализуются через деятельность согласительной комиссии, однако прямого упоминания о праве на участие в профсоюзах и ведение коллективных переговоров в документах Общества не выявлено. Упор делается на внутренние процедуры урегулирования трудовых споров. Согласно Годовому отчету за 2023 год, в Фонде действует согласительная комиссия с равным представительством работников и работодателя. Жалоб на нарушения трудовых прав не поступало.

Результаты оценки (8/11)

III. Социальная сфера

83%

Критерий	Оценка	Комментарий
Соответствие безопасным условиям труда и защите здоровья персонала	89%	В Фонде имеются Инструкция о мерах пожарной безопасности, Инструкция по безопасности и охране труда, Правила по обеспечению безопасности, утвержденные Правлением. Согласно п. 132 ККУ, принципы социальной ответственности включают обеспечение безопасности труда и сохранение здоровья работников. Инструкция по безопасности и охране труда содержит требования к рабочим местам, охране труда, пожарной безопасности, действиям при авариях и работе с компьютерами. Фонд проводит обучение работников, что подтверждается планами, включая тему «Безопасность и охрана труда» в 2023 году. Документы закрепляют обязанность руководителей организовывать обучение. Однако, политики ОТ и ТБ не публикуются в открытом доступе на веб-сайте Фонда. Согласно принципам стандартов GRI, такая информация должна быть публично доступной в рамках устойчивой отчетности.

Результаты оценки (9/11)

IV. Экономическая сфера

100%

Критерий	Оценка	Комментарий
1. Осуществление «зеленых» инвестиций	н/п	Согласно официальному веб-сайту, Фонд не оказывает существенного воздействия на экологическую обстановку, но прилагает усилия по охране окружающей среды в пределах возможного влияния. Осуществляются мероприятия по снижению негативных последствий на воздушную, водную среду и землю, а также стремление к экономному использованию ресурсов при наличии соответствующих условий. Учитывая специфику Фонда, данный критерий не применим.
2. Устойчивые закупки	100%	Закупки Фонда проводятся в соответствии с Правилами приобретения товаров, работ и услуг НБРК, его ведомствами, организациями, входящими в его структуру, и юридическими лицами, пятьдесят и более процентов голосующих акций (долей участия в уставном капитале) которых принадлежат НБРК или находятся в его доверительном управлении, уполномоченным органом по регулированию, контролю и надзору финансового рынка и финансовых организаций, утвержденными постановлением Правления НБРК от 27.08.2018 года № 192 (далее – Правила НБРК №192) и внутренним Порядком организации и проведения закупок товаров, работ и услуг. Для каждого способа закупки утверждена технологическая карта взаимодействия подразделений Фонда. Для каждой закупки используется чек-лист в целях проверки на соответствие процедурам, утвержденным Правилами НБРК № 192. Указанные Правила включают ключевые этические принципы, такие как добросовестная конкуренция, равный доступ и прозрачность закупок. В Фонде утвержден Порядок проведения мониторинга закупок товаров, работ и услуг. Мониторинг закупок закреплен за Комплаенсом-контролером. Проверяются контрагенты и процедура по открытым источникам. Закупки осуществляются через портал НБРК, обеспечивающий частичную автоматическую проверку поставщиков. План закупок и отчет о его исполнении предварительно одобряются на Бюджетном комитете и утверждаются на Правлении. На сайте Общества размещено уведомление о применении Правил НБРК № 192, а также ссылка на портал https://zakup.nationalbank.kz, на котором размещены Правила НБРК № 192 и проводятся закупки.

Результаты оценки (10/11)

V. Защита общественных интересов

92%

Критерий	Оценка	Комментарий
Защита прав 1. общественных интересов	90%	В Обществе действует утверждённый Кодекс корпоративной этики, который размещён в открытом доступе и доводится до сведения всех работников под роспись при приёме на работу. Документ устанавливает нормы делового поведения, принципы взаимодействия с заинтересованными сторонами, а также содержит положения о недопустимости коррупции, злоупотреблений и нарушений корпоративных норм. Ознакомление с Кодексом корпоративной этики и его подписание фиксируются внутренними процедурами. В Обществе проводится обучение по корпоративной этике, включая профилактику харассмента и антикоррупционные стандарты, которое периодически повторяется. Также реализуются обучающие программы для управления конфликтами интересов. При этом, в действующем Кодексе корпоративной этики не отражены положения о правах работников на участие в профсоюзах и ведение коллективных переговоров, что предусмотрено международными трудовыми стандартами и лучшими практиками в области корпоративной этики. На общедоступном сайте Фонда размещены контакты по которым действует горячая линия информирования АК СД о фактах нарушения законодательства РК, внутренних процедур, Кодекса корпоративной этики любым работником и/или должностным лицом Фонда. Также указаны контакты для обращения по вопросам противодействия коррупции и предотвращения конфликта интересов. Внутри Общества дополнительно установлен ящик для анонимных обращений сотрудников и должностных лиц. В случае выявления нарушений этики, коррупции или мошенничества проводятся расследования и принимаются меры, включая дисциплинарные взыскания и привлечение к ответственности согласно законодательству РК. В Обществе ведется внутренний анализ коррупционных рисков Комплаенс-контролером, результаты доводятся до Правления, КСП и СД. Фонд не является субъектом финансового мониторинга согласно Закону РК «О противодействии легализации доходов и финансированию терроризма», поскольку не осуществляет финансовые операции и выступает клиентом финансовых организаций. Вместе с тем, в порядке закупок закреплена обязательная проверка поставщиков на благонадежность, включая санкционные и террористические списки. Обучение сотрудников по этим требованиям проводится в рамках обучения по закупкам. При заключении сделок на финансовом рынке проверки контрагентов осуществляют сами субъекты финансового мониторинга, что позволяет учитывать требования AML/CFT с учетом специфики деятельности Фонда.

Результаты оценки (11/11)

V. Защита общественных интересов

92%

Критерий	Оценка	Комментарий
2. Защита прав человека, инклюзивности и гендерного разнообразия	100%	Фонд демонстрирует приверженность соблюдению прав всех людей и принципов инклюзивности. В миссии Фонда указано, что целью является улучшение материального благосостояния населения и поддержка бизнеса в рамках задач НБРК. Корпоративная социальная ответственность занимает важное место в деятельности и процессе принятия решений. Фонд предоставляет равные возможности кандидатам на вакантные позиции. Работникам Фонда предписано соблюдать нормы корпоративного этикета, включая вежливость, корректность и уважение чести и достоинства коллег и других лиц, исключая любые формы дискриминации — по признаку происхождения, социального и имущественного положения, пола, расы, национальности, языка, религии, убеждений, места жительства и другим основаниям, в соответствии с Конституцией РК. Согласно годовому отчёту за 2023 год, в Фонде работают 41 мужчина (47 %) и 46 женщин (53 %), что подтверждает наличие женщин в кадровом составе. В состав Правления входят пять человек: две женщины (40 %) и трое мужчин (60 %). Это свидетельствует о наличии механизмов продвижения женщин на управленческие позиции.

Рекомендации по совершенствованию

III. Устойчивое развитие

Наблюдения и рекомендации (1/5)



1. Актуализация ВНД

По результатам анализа ВНД, регулирующих деятельность Фонда, установлено, что ряд положений требует уточнения и актуализации.



Рекомендуется рассмотреть возможность актуализации ВНД, с учетом лучших практик в области устойчивого развития:

1. Закрепить в Кодексе корпоративной этики права работников на участие в профсоюзах и ведение коллективных переговоров.
2. В годовом отчёте в разделе «Устойчивое развитие» следует раскрывать применяемые стандарты нефинансовой отчётности, такие как GRI, а также, при необходимости, IIRC и SASB.

В целях повышения прозрачности и демонстрации приверженности принципам устойчивого развития, рекомендуется рассмотреть возможность размещения действующих политик в области ОТ и ТБ в открытом доступе на официальном веб-сайте Фонда.

Наблюдения и рекомендации (2/5)



2. Обучение принципам ESG (1/2)

В представленных материалах обучение сотрудников по ESG-вопросам не отражено, что может указывать на потенциал для развития этого направления.



Учитывая значимую роль Фонда как инструмента государственной поддержки финансовой стабильности и экономического роста, внедрение системного ESG-обучения представляет собой важное направление по укреплению институциональной базы устойчивого развития.

Фонду рекомендуется содействовать формированию системного подхода к обучению по вопросам устойчивого развития, включая организацию обучающих мероприятий и оказание методической поддержки для членов СД, Правления, а в дальнейшем — для всех структурных подразделений Общества.

ESG принципы – это подход к управлению организациями, используемый для оценки и измерения устойчивости и социальной ответственности организаций. Подразумевают следующее:

Е - Environmental (Экологические) принципы оценивают воздействие компаний на окружающую среду, включают:

- Управление выбросами и загрязнением;
- Эффективное использование ресурсов и энергии;
- Стратегии по снижению углеродного следа и борьбе с изменением климата;
- Управление отходами и водными ресурсами.

Наблюдения и рекомендации (3/5)



2. Обучение принципам ESG (2/2)

...(продолжение)

S - Social (Социальные) принципы оценивают, как компания взаимодействует с людьми внутри и вне своей структуры, включают:

- Отношения с персоналом, охватывающие как условия труда, так и аспекты трудовых отношений;
- Забота о здоровье, безопасности и благосостоянии сотрудников;
- Равенство и разнообразие в организации;
- Отношения с обществом, вклад в социальные программы и инициативы.

G - Governance (Управленческие) принципы оценивают структуру и качество управления компанией, включают:

- Качество корпоративного управления и степень прозрачности;
- Состав и функционирование СД;
- Комплаенс (соблюдение) с законами и стандартами;
- Этика и корпоративная ответственность.

Наблюдения и рекомендации (4/5)



3. Инициативы по устойчивому развитию (1/2)

Рекомендуется рассмотреть возможность разработки и внедрения инициатив в области устойчивого развития в целях дальнейшего совершенствования соответствующих корпоративных практик.

Инициативы могут содержать следующие пункты:

➤ **Касательно аспекта “Е” (Экологический):**

- Разработка Политики по УР для Фонда / Введение системы экологического менеджмента (СЭМ) в текущие ВНД (в т.ч. по стандартам ISO 14001), что позволит Обществу значительно снизить воздействие на окружающую среду, рационально использовать ресурсы, эффективно управлять экологическими рисками;
- Разработка ВНД — экологическая политика, закрепляющая принципы, задачи и ключевые показатели эффективности экологического управления;
- Разработка и согласование экологических инициатив на корпоративном уровне, с учетом стратегических целей Фонда в области устойчивого развития и охраны окружающей среды.

➤ **Касательно аспекта “S” (Социальный):**

- Внедрение инициативы по обеспечению гендерного баланса в органах управления, развитию политики инклюзивности;
- Пересмотр ВНД на соответствие международному стандарту GRI, а также мнению заинтересованных сторон по существенным аспектам в области инвестиций и управления внешними социальными программами, анализ существенного воздействия и значимых рисков, связанных с деятельностью Общества в регионах присутствия и ее социальной деятельностью;
- Пересмотр ВНД на соответствие международным стандартам GRI и ISO 30414 в части справедливого вознаграждения и соблюдения прав работников;
- Продвижение вопросов охраны труда и техники безопасности среди сотрудников и обеспечение систематического отражения соответствующей информации в отчетности.

Наблюдения и рекомендации (5/5)



3. Инициативы по устойчивому развитию (2/2)



(...продолжение...)

➤ **Касательно аспекта “G” (Управленческий):**

- Разработка и утверждение ВНД по устойчивому развитию, в котором будет четко закреплено распределение ролей и компетенций между СД, Правлением, руководителями и всеми сотрудниками. Например, СД отвечает за стратегическое руководство ESG-инициативами, Правление — за разработку и представление планов по устойчивому развитию, а исполнение, контроль и отчетность — за уполномоченными структурными подразделениями и специалистами;
- Регулярный сбор мнений заинтересованных сторон по вопросам устойчивого развития и учитывать их при формировании целей, инициатив и отчетности;
- Внедрение системного подхода к обучению сотрудников и руководства по вопросам устойчивого развития. В рамках этого подхода целесообразно предусмотреть:
 - регулярное обучение сотрудников по ESG-принципам, включая охрану окружающей среды, энергоэффективность и устойчивое корпоративное управление;
 - проведение курсов и семинаров по управлению ESG-рисками, формированию устойчивой стратегии и интеграции ESG в повседневную деятельность.

04

Прозрачность

Результаты оценки (1/5)

Оценка четвертого компонента включала анализ и оценку трех подкомпонентов, которые покрывают различные аспекты прозрачности деятельности Общества.

Рейтинг каждого подкомпонента представляет процент выполняющихся критериев от общего числа критериев подкомпонента. Итоговый рейтинг четвертого компонента рассчитан с учетом рейтинга и удельного веса каждого из подкомпонентов.

Подкомпонент		Рейтинг подкомпонента	Удельный вес подкомпонента	Итоговый рейтинг
I. Раскрытие финансовой и нефинансовой информации	Эффективные практики раскрытия финансовой и нефинансовой информации заинтересованным сторонам, защита информации	94%	45%	90%
II. Внешний аудит и отчетность	Эффективность процесса отбора, назначения и ротации внешнего аудитора, финансовая и нефинансовая отчетность	87%	30%	
III. Взаимодействие с заинтересованными сторонами	Эффективная организация процесса взаимодействия с финансово-заинтересованными сторонами и ЕА, процесса урегулирования корпоративных конфликтов и конфликта интересов.	90%	25%	

Результаты оценки (2/5)

I. Раскрытие финансовой и нефинансовой информации

94%

Критерий	Оценка	Комментарий
1. Раскрытие финансовой и нефинансовой информации	94%	Фонд в целом демонстрирует высокую степень достижения по данному подкомпоненту и соблюдает основные принципы прозрачности. Утверждены Правила раскрытия информации и Правила внутреннего контроля доступа, распоряжения и использования инсайдерской информации. В Правилах раскрытия информации определены каналы и методы доведения информации до заинтересованных сторон, перечень подлежащих раскрытию сведений, а также информация, относящаяся к коммерческой, служебной и иной охраняемой законом тайне. Ключевые данные публикуются на корпоративном веб-сайте, на сайте ДФО Министерства финансов РК, а также на официальном сайте фондовой биржи KASE. Организован канал обратной связи — через горячую линию, контактные данные ответственных подразделений и должностных лиц, а также посредством сервиса подачи обращений в государственные органы «e-Әтініш». В то же время, по результатам анализа выявлены области для дальнейшего развития в сфере информационной открытости. Согласно ВНД, ключевая информация раскрывается на государственном и русском языках, однако не предоставляется на английском языке. Также, информация на веб-сайте Фонда размещена только на двух языках. В соответствии с Правилами раскрытия информации, Общество придерживается принципам регулярности и своевременности предоставления информации заинтересованным сторонам, выработан механизм по одновременному размещению информации на государственном и русском языках на корпоративном сайте. Требования к хранению информации регламентированы в Порядке документирования, управления документацией. В Фонде не предусмотрена отдельная программа для членов СД, охватывающая вопросы финансовой и нефинансовой отчетности, что может быть учтено при дальнейшем развитии системы обучения.

Результаты оценки (3/5)

II. Внешний аудит и отчетность

87%

Критерий	Оценка	Комментарий
1. Внешний аудит	94%	По результатам анализа было установлено, что процесс отбора внешнего аудитора в Обществе осуществляется на основе тендера. Фонд при осуществлении закупочной деятельности руководствуется Правилами НБРК №192. В Фонде есть утвержденная политика по внешнему аудиту «Инструкция о порядке работы с внешними аудиторами». Некоторые вопросы о внешнем аудите, включая ротацию аудиторских организаций и вопросы приема бывших сотрудников аудиторской организации затрагиваются в ККУ. Общие сведения о внешнем аудиторе раскрываются в годовом отчете. Вместе с этим, информация о внешнем аудиторе и размере вознаграждения аудиторской организации не представлена на веб-сайте Фонда в явной и легкодоступной форме. В целом, Общество обеспечивает независимость внешнего аудитора от руководства и СД, и контролирует соблюдение этой независимости через АК.
2. Отчетность	82%	На основании анализа ВНД и открытых источников установлено, что финансовая отчетность Общества размещается на официальном сайте Фонда, на сайте ДФО Министерства финансов РК, а также на сайте фондовой биржи KASE. Аудиторские заключения за 2022–2024 годы являются безусловно положительными и размещаются на официальном веб-сайте Фонда в течение 4–5 месяцев после завершения отчетного периода. СД ежегодно утверждает Годовой отчет, в котором раскрываются ключевые финансовые показатели, итоги реализации программ, сведения о корпоративной культуре, соблюдении ККУ, а также информация о деятельности СД и Правления. Вместе с тем в отчете отсутствуют данные о корректирующих действиях Правления по вопросам корпоративной культуры. Годовые отчеты за 2022–2024 годы опубликованы на государственном и русском языках. Информация об участии Фонда в конкурсах годовых отчетов не выявлена.

Результаты оценки (4/5)

III. Взаимодействие с заинтересованными сторонами (1/2)

90%

Критерий	Оценка	Комментарий
1. Соблюдение прав финансово-заинтересованных сторон	82%	По результатам анализа было установлено, что Общество эффективно разделяет обязанности ЕА, СД и исполнительного органа в соответствии с Уставом и ККУ. В Фонде разработана Карта заинтересованных сторон с подходом взаимодействия с каждой из групп. Также, создана организационная единица «Служба внешних коммуникации», которая формирует ежегодный медиа-план Фонда, определяющий план мероприятий на год с заинтересованными сторонами. Фонд имеет свою репутационную и маркетинговую политику, направленную на обеспечение полной прозрачности своей деятельности. На веб-сайте Фонда публикуется календарь корпоративных событий, который регулярно обновляется. Общество своевременно информирует заинтересованные стороны о своей финансовой и операционной деятельности через годовые и финансовые отчеты. На веб-сайте Фонда есть раздел «Вопрос-ответ» позволяющий пользователям оставить отзывы и предложения, однако не размещаются ответы на часто задаваемые вопросы. В открытых источниках нет подтверждений, что Фонд регулярно проводит мероприятия с аналитиками и инвесторами или обсуждает корпоративное управление. Взаимодействие Фонда с инвесторами и аналитиками проводится путем регулярных очных встреч. Вся необходимая информация для потенциальных инвесторов рассылается на корпоративные электронные адреса андеррайтеров путем приглашения на еженедельные торги с указанием планов на месяц/год. Кроме того, информация, интересующая инвесторов и аналитиков (о проведении торгов, выплате купонов, погашении облигаций, отчетность и пр.) публикуется на сайте https://kase.kz/ в соответствии с Правилами раскрытия информации и на сайте Общества. СД четко понимает ожидания заинтересованных сторон и активно учитывает их интересы в своей деятельности.

Результаты оценки (5/5)

III. Взаимодействие с заинтересованными сторонами (2/2)

90%

Критерий		Оценка	Комментарий
2.	Соблюдение прав акционера	100%	По результатам диагностики было установлено, что Общество эффективно раскрывает информацию для ЕА в рамках годовых отчетов и финансовых отчетов. Фонд предоставляет достаточное и своевременное раскрытие информации для ЕА о структурах Фонда, внутренних отношениях и существенных операциях. Информация о сделках со связанными сторонами раскрывается своевременно и всесторонне, в том числе для операций, которые подлежат одобрению ЕА.
3.	Регулирование корпоративных конфликтов и конфликта интересов	95%	В Обществе разработаны и внедрены ключевые ВНД, регулирующие вопросы корпоративных конфликтов и конфликта интересов: Политика урегулирования корпоративных конфликтов, ККУ и Кодекс корпоративной этики. КС определен основным контактным лицом для уведомлений и содействия в разрешении корпоративных конфликтов. Председатель СД рассматривает конфликты, если не вовлечен сам; в противном случае — вопрос передается КСП. Согласно Политике урегулирования корпоративных конфликтов, в компетенцию Правления входит рассмотрение корпоративных конфликтов. Комплаенс-контролер отвечает за выявление и контроль конфликтов интересов. Члены СД и Правления обязаны воздерживаться от участия в принятии решений при наличии личной заинтересованности и раскрывать такие случаи. В практике зафиксирован один случай рассмотрения СД сделки с аффилированным лицом в 2023 году; иных конфликтов интересов не выявлено. В соответствии с ВНД, никто не участвует в принятии решений по собственному вознаграждению. НД получают вознаграждение, устанавливаемое ЕА; другим членам СД выплата вознаграждения за исполнение обязанностей члена СД не предусмотрена. Функционирует горячая линия, обеспечивающая доступ к внутренним аудиторам и COMPLIANCE-контролеру.

Рекомендации по совершенствованию

IV. Прозрачность

Наблюдения и рекомендации (1/2)



Повышение прозрачности Фонда (1/2)

Фонд демонстрирует высокий уровень раскрытия информации, однако рекомендуется усилить отдельные аспекты для повышения прозрачности. В целях повышения качества и количества раскрываемой информации рекомендуется следующее:

1. По Годовому отчету:

- Предусмотреть включение в Годовой отчет описание мер, реализованных Правлением в области корпоративной культуры. В частности, описание действий Правления в ответ на нарушения корпоративной культуры, включая случаи несоблюдения внутренних политик, деловых практик и положений Кодекса корпоративной этики. Также представляется целесообразным раскрыть предпринимаемые меры реагирования на подобные нарушения.
- Рассмотреть возможность выпуска годового отчета также на английском языке в дополнение к государственному и русскому языкам.
- Рассмотреть возможность участия Фонда в конкурсах годовых отчетов, проводимых на базе таких площадок, как фондовая биржа KASE.

2. В части раскрытий на корпоративном веб-сайте:

- Разместить в явной форме информацию о внешнем аудиторе, сроках его назначения, размере вознаграждения и характере предоставляемых услуг (аудиторских и неаудиторских).
- Внедрить блок «Часто задаваемые вопросы» (FAQ). Разместить на сайте подборку наиболее распространенных вопросов и ответов в целях повышения доступности и понятности информации для широкой аудитории.
- Рассмотреть возможность разработки полноценной англоязычной версии веб-сайта Фонда, включая ключевые разделы и документы, такие как годовая и финансовая отчетность, информация о корпоративном управлении, стратегических целях и органах управления, что позволит обеспечить доступность информации для англоговорящих заинтересованных сторон, а также соответствует стремлению к применению лучших международных практик корпоративного управления.

Наблюдения и рекомендации (2/2)



Повышение прозрачности Фонда (2/2)



(...продолжение)

3. В части взаимодействия с общественностью рекомендуется реализовать меры, направленные на повышение прозрачности деятельности Общества и обеспечение надлежащего уровня информирования финансово-заинтересованных сторон в целях соблюдения их прав и интересов.

Рекомендуется внедрить практику регулярного проведения публичных мероприятий с участием ключевых заинтересованных сторон, включая аналитиков, инвесторов, представителей делового сообщества и гражданского сектора.

Такие мероприятия могут включать в себя:

- публичные презентации годовых и стратегических отчетов;
- сессии «вопрос–ответ» с представителями СД и исполнительного органа;
- круглые столы и обсуждения по вопросам корпоративного управления, устойчивого развития и деятельности Фонда в целом.

Участие членов СД и исполнительного органа в таких мероприятиях будет способствовать повышению прозрачности и укреплению доверия со стороны внешней аудитории, усилению информированности и вовлеченности заинтересованных сторон в деятельность Фонда, а также продемонстрирует открытость к диалогу и готовность учитывать внешние мнения при принятии стратегических решений.

Практика открытого взаимодействия с заинтересованными сторонами соответствует лучшим международным стандартам (OECD, GRI, ICGN) и положительно влияет на репутацию Общества, его инвестиционную привлекательность и устойчивое развитие.

Глоссарий

БС	Блок-схемы бизнес-процессов
БП	Бизнес-процессы
ВНД	Внутренний нормативный документ
ГАП	Годовой аудиторский план
ЕА	Единственный акционер
КУ	Корпоративное управление
ККУ	Кодекс корпоративного управления
КПД	Ключевые показатели деятельности
Лучшие/передовые практики	Совокупность международных рекомендаций и стандартов лучшей практики корпоративного управления, которые включают Принципы и рекомендации ОЭСР в области корпоративного управления, Матрицу развития корпоративного управления IFC для государственных предприятий, а также Кодекс Корпоративного Управления Великобритании
НД	Независимый директор
Общество, Фонд	АО «Казахстанский фонд устойчивости»
ОТ и ТБ	Охрана труда и техника безопасности
СВА	Служба внутреннего аудита
СВК	Система внутреннего контроля
СД	Совет директоров АО «Казахстанский фонд устойчивости»
СУР	Система управления рисками
УР	Устойчивое развитие
ESG	Экологическое, социальное и корпоративное управление — это совокупность характеристик управления компанией, при котором достигается вовлечение данной компании в решение экологических, социальных и управленческих проблем



kpmg.kz

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2025 г. ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

Наименование KPMG и логотип KPMG являются товарными знаками, используемыми по лицензии участниками глобальной организации независимых фирм KPMG.