ПОЗИТИВНС

Отчет

# ОЦЕНКА СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «ЖАСЫЛ ДАМУ»

**Дата:** _____ 2025 г.

Астана, 2025г.

## СОДЕРЖАНИЕ


| № | Наименование | Стр. |
|---|---|---|
| | Обращение независимого эксперта | 4 |
| | Сокращения и определения | 5 |
| 1. | Введение и стратегический контекст | 9 |
| 2. | Подходы и методологические основы к проведению оценки системы корпоративного управления | 12 |
| 3. | Результаты оценки корпоративного управления АО «Жасыл даму» | 19 |
| 3.1. | Общий рейтинг корпоративного управления и рейтинги по разделам | 19 |
| 3.2. | Характеристика системы по разделам | 23 |
| 3.2.1. | Эффективность Совета директоров и Исполнительного органа | 23 |
| 3.2.2. | Управление рисками, внутренний контроль и аудит | 28 |
| 3.2.3. | Устойчивое развитие (ESG) | 35 |
| 3.2.4. | Права Единственного акционера | 38 |
| 3.2.5. | Прозрачность | 40 |
| 3.3. | Сравнительная характеристика системы корпоративного управления АО «Жасыл даму» | 44 |
| 3.4. | Влияние Единственного акционера | 47 |
| 4. | Комплексные рекомендации по дальнейшему развитию системы корпоративного управления АО «Жасыл даму» | 50 |
| 4.1. | Совершенствование деятельности и лидерства Совета директоров | 50 |
| 4.2. | Формирование архитектуры управления устойчивым развитием | 53 |

| № | Наименование | Стр. |
|---|---|---|
| 4.3. | Повышение зрелости системы управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК)..... | 59 |
| 4.4. | Развитие корпоративной культуры и персонала..... | 64 |
| 4.5. | Цифровизация и развитие ИТ-проектов..... | 65 |
| 4.6. | Укрепление стратегической роли в инновациях и ЭТС..... | 66 |
| 4.7. | Укрепление партнерского диалога с Единственным акционером..... | 69 |
| 4.8. | Повышение прозрачности и качества публичного раскрытия информации..... | 70 |
| 4.9. | Внедрение элементов системы менеджмента качества..... | 72 |
| 5. | Дорожная карта внедрения рекомендаций..... | 73 |

## ОБРАЩЕНИЕ НЕЗАВИСИМОГО ЭКСПЕРТА

Дата: «___» _____ 2025 г.

**Уважаемые дамы и господа!**

В соответствии с договором об оказании услуг от «10» июня 2025 года № 104 нами проведена независимая оценка системы корпоративного управления **Акционерного Общества «Жасыл даму»** (далее-Общество) за период **2022–2024 годы.** В процессе оценки мы учитывали требования действующего законодательства Республики Казахстан, международные стандарты корпоративного управления и особенности деятельности Общества, функционирующего в сфере управления отходами и экологических инициатив (подробная информация о деятельности Общества доступна на сайте **recycle.kz**). Методика оценки разработана с учётом национальных подходов к построению системы корпоративного управления, требований законодательства Республики Казахстан и ожиданий международных стандартов, а также адаптирована к отраслевым и организационным особенностям Общества. На основании собранных данных и проведённых аналитических процедур мы пришли к выводу, что система корпоративного управления **АО «Жасыл даму»** соответствует законодательству Республики Казахстан, демонстрирует высокое качество и сформировала надёжный фундамент для внедрения передовых международных практик.

В рамках оценки нами также присвоен рейтинг уровня корпоративного управления, который определяет как уже достигнутые результаты, так и потенциал для дальнейшего роста. С целью повышения эффективности управления и дальнейшего развития Общества мы подготовили рекомендации, реализация которых позволит укрепить корпоративную культуру, повысить прозрачность и подотчётность, а также приблизить систему управления Общества к стандартам лучших международных практик.

Надеемся, что выводы и рекомендации, представленные в отчёте, будут способствовать дальнейшему совершенствованию системы корпоративного управления Общества в интересах всех участников: Единственного акционера, органов управления, работников и других заинтересованных сторон.

Выражаю благодарность руководству и персоналу Общества за открытость, конструктивный подход и активное содействие при проведении оценки.

**С уважением,**
**Директор ТОО «Позитив НС»**

## СОКРАЩЕНИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

| | |
|---|---|
| **АИС** | Автоматизированная информационная система для учёта и отслеживания потоков отходов |
| **ДУЧР** | Департамент управления человеческими ресурсами |
| **ЕА** | Единственный акционер |
| **ИТ** | Информационные технологии |
| **КА** | Комитет по аудиту и управлению рисками |
| **ККУ** | Кодекс корпоративного управления **АО «Жасыл даму»** (проект) |
| **КПД / КПЭ / KPI (Key Performance Indicators** | Ключевые показатели эффективности и результативности деятельности |
| **КСП** | Комитет по стратегическому планированию |
| **НД** | Независимый директор |
| **НИОКР / НИР** | Научные исследования и опытно-конструкторские разработки |
| **НКЦИБ** | Национальный координационный центр информационной безопасности |
| **ОЭСР / OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development)** | Организация экономического сотрудничества и развития |
| **РК** | Республика Казахстан |
| **РОП** | Расширенные обязательства производителей (импортёров) |
| **СВА** | Служба внутреннего аудита |
| **СВК** | Система внутреннего контроля |
| **СД** | Совет директоров |
| **СКУ** | Система корпоративного управления |
| **КУ** | Корпоративное управление |
| **ССО** | Служба по связям с общественностью |
| **ДСПиСАР** | Департамент стратегического планирования и сводно-аналитической работы |
| **СИБ** | Служба информационной безопасности |
| **ИБ** | информационная безопасность |

| | |
|---|---|
| **СТВ** | Департамент (Служба) системы торговли выбросами |
| **СУР** | Система управления рисками |
| **УР** | Управление рисками |
| **СУРиВК** | Служба управления рисками и внутреннего контроля |
| **СТВ / ETS (Emission Trading System** | Система торговли выбросами (рынок выбросов парниковых газов) |
| **ТБО** | Твёрдые бытовые отходы |
| **CAPA (Corrective and Preventive Actions)** | Корректирующие и предупреждающие действия для устранения причин несоответствий |
| **ESG (Environmental, Social, Governance)** | Экология, социальные вопросы и корпоративное управление (устойчивое развитие) |
| **ICFR (Internal Control over Financial Reporting)** | Система внутреннего контроля над финансовой отчётностью |
| **ICSR (Internal Control over Sustainability Reporting)** | Система внутреннего контроля над нефинансовой (ESG) отчётностью |
| **MD&A (Management Discussion and Analysis)** | Управленческий анализ и обсуждение результатов деятельности (в отчётности) |
| **MVP (Minimum Viable Product)** | Минимально жизнеспособный продукт |
| **QAIP (Quality Assurance and Improvement Program)** | Программа обеспечения и повышения качества внутреннего аудита |
| **RCA (Root Cause Analysis)** | Анализ первопричин несоответствий |
| **RCSA (Risk and Control Self-Assessment)** | Самооценка рисков и контролей владельцами процессов |
| **R&D (Research & Development)** | Поиск инновационных решений |
| **SoD (Segregation of Duties)** | Принцип разделения обязанностей, исключающий возможность злоупотреблений |

*Международные стандарты, упоминаемые в данном отчете:*

| | |
|---|---|
| **AA1000 SES (2015),** Stakeholder Engagement Standard | Стандарт вовлечения заинтересованных сторон, разработанный организацией AccountAbility |
| **CIA** (Certified Internal | Международная сертификация внутреннего |

| | |
|---|---|
| Auditor) | аудитора |
| **CISA** (Certified Information Systems Auditor | Международная сертификация аудитора информационных систем |
| **COSO ERM** (Enterprise Risk Management Framework) | Фреймворк корпоративного управления рисками на основе COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) |
| **FRM** (Financial Risk Manager) | Международная сертификация специалиста по управлению финансовыми рисками |
| **IFC** - International Finance Corporation | Международная финансовая корпорация (один из институтов Группы Всемирного банка) |
| **ISO 9001:2015**, Quality Management Systems | Системы менеджмента качества |
| **ISO 30414** Human resource management - Guidelines for internal and external human capital | Менеджмент человеческих ресурсов. Руководящие указания для отчетности по внутреннему и внешнему человеческому капиталу |
| **ISO 31000:2018**, Risk Management - Guidelines | Менеджмент рисков: руководство по применению |
| **ISO 37000:2021** «Governance of organizations - Guidance» | «Управление организациями. Руководство» (рекомендации по созданию системы надлежащего корпоративного управления) |
| **ISO 37001:2016 Anti**-bribery management systems Requirements with guidance for use | Системы менеджмента борьбы со взяточничеством. Требования и руководство по использованию |
| **ISO/IEC 38500** Information technology -Governance of IT for the organization | Информационные технологии. Корпоративное управление информационными технологиями |
| **ISO 45001:2018**, Occupational Health and Safety Management Systems | Системы управления охраной труда и безопасностью |
| **IPPF** (International Professional Practices Framework) | Международная рамка профессиональной практики внутреннего аудита, разработанная The IIA (Institute of Internal Auditors) |
| **IFRS S1–S2 (2023)**, Sustainability Disclosure Standards | Международные стандарты раскрытия устойчивой (нефинансовой) информации, утверждённые IFRS Foundation |
| **G20/OECD Guidelines on Corporate Governance of** | Руководящие принципы корпоративного управления предприятий с государственным |

| | |
|---|---|
| **State-Owned Enterprises (2023)** | участием |
| **GRI Standards (2021)**, Global Reporting Initiative | Международные стандарты отчётности в области устойчивого развития |
| **IPPF** (International Professional Practices Framework) | Международные основы профессиональной практики внутреннего аудита |
| **OECD Principles of Corporate Governance (2023)** | Принципы корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития |
| **OECD (2024)** | Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием |

## 1.ВВЕДЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ.

**АО «Жасыл даму»** (далее - Общество) является акционерным обществом со 100% участием государства. Единственным акционером Общества выступает Министерство экологии и природных ресурсов Республики Казахстан.

Общество было создано **в 2012 году** путём реорганизации **РГП «Казахский научно-исследовательский институт экологии и климата».** Основанием стало Постановление Правительства Республики Казахстан от 26 июля 2012 года № 978 «О реорганизации Республиканского государственного предприятия на праве хозяйственного ведения «Казахский научно-исследовательский институт экологии и климата» Министерства охраны окружающей среды Республики Казахстан».

Общество является оператором системы торговли выбросами парниковых газов и оператором по управлению бесхозяйными опасными отходами, переданными в республиканскую собственность по решению суда. С 2022 года, по поручению Главы государства, Обществу переданы функции оператора по расширенным обязательствам производителей и импортеров.

Общество играет стратегическую роль в обеспечении экологической безопасности и реализации государственной политики в сфере охраны окружающей среды и устойчивого развития. В своей деятельности Общество обеспечивает прозрачное управление средствами утилизационного платежа, соблюдает законодательные требования и проходит внешние проверки, подтверждая надёжность и устойчивость корпоративного управления. Через свои проекты и инициативы Общество способствует развитию зелёной экономики, снижению экологической нагрузки и повышению роли ESG-подходов в управлении государственными экологическими обязательствами.

Общество активно участвует в реализации государственных программ и проектов, таких как льготное финансирование и поддержка проектов переработки твёрдых бытовых отходов в регионах (мусоросортировочные линии, мусороперерабатывающие заводы). Также осуществляется реализация программы: **EcoQolday**, повышение экологической культуры путём вовлечения населения (в том числе школьников) в раздельный сбор отходов и финансирование других мероприятий, направленных на улучшение состояния окружающей среды.

С момента образования и по настоящее время система корпоративного управления Общества совершенствуется и демонстрирует последовательное развитие, ориентированное на повышение прозрачности, подотчётности и эффективности работы органов управления.

## ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ЧЛЕНАХ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ (2025):

В состав Совета директоров (далее - СД) Общества входит 7 человек, из них 1 женщина. СД состоит: один член СД вице-министр Министерства экологии и природных ресурсов Республики Казахстан, один член СД Заместитель Председателя Комитета государственного имущества и приватизации Министерства финансов Республики Казахстан. 4 Члена СД - независимые директора (далее - НД) и один член СД является Председателем Правления Общества. С точки зрения знаний, компетенций и отраслевой экспертизы состав СД Общества является сбалансированным, а члены СД обладают большим опытом в сфере КУ. Информация о лицах, входящих в состав СД Общества, размещена по ссылке: https://recycle.kz/ru/nablyudatelnyj.

Контролируемые государством акционерные общества проводят независимую оценку корпоративного управления не менее одного раза в три года, результаты которой размещают на интернет-ресурсе акционерных обществ. Общество впервые проводит независимую оценку системы корпоративного управления. Проведение такой оценки направлено на обеспечение прозрачности, подотчётности и эффективности корпоративного управления, а также на повышение доверия со стороны Единственного акционера - Министерства экологии и природных ресурсов Республики Казахстан и других заинтересованных сторон.

Отчёт подготовлен по итогам комплексной диагностики системы корпоративного управления Общества и содержит результаты оценки её текущего состояния, а также рекомендации по совершенствованию.

**Цели отчёта:**

- **Подтверждение соответствия.** Провести анализ и подтвердить, что практики корпоративного управления Общества соответствует законодательству Республики Казахстан и внутренним нормативным документам.
- **Стратегическое развитие.** Сформировать рекомендации по дальнейшему развитию системы корпоративного управления до уровня лучших международных практик, что позволит Обществу эффективно реализовывать уставные задачи и укрепить позиционирование как эталона корпоративного управления для квазигосударственного сектора в сфере экологии и устойчивого развития.

Рекомендации, изложенные в данном отчёте, носят практический и адаптивный характер и призваны стать основой для разработки детального Плана мероприятий Правлением и Советом директоров Общества. При этом должны быть учтены текущие приоритеты и ресурсные возможности, включая действующие ограничения на административные расходы. Важно отметить, что рекомендации и дорожная карта, изложенные в настоящем отчёте, не следует рассматривать как прямое и обязательное руководство к немедленному исполнению. Их основная цель - служить стратегическим ориентиром, отражающим передовые мировые практики в области корпоративного

управления, адаптированные к контексту деятельности Общества. В то же время, последовательное движение в сторону внедрения данных рекомендаций является значимым фактором для внешних стейкхолдеров, в особенности для международных и институциональных инвесторов.

**Ограничения оценки и допущения:**

Оценка корпоративного управления проведена с учётом специфики организации и поддержки системы менеджмента в Обществе с государственной долей участия. Участие представителей государства в составе Совета директоров - включая вице-министра экологии и природных ресурсов Республики Казахстан (Председатель Совета директоров) и заместителя председателя Комитета государственного имущества и приватизации Министерства финансов Республики Казахстан (Член Совета директоров) - имеет определённую специфику. Такая структура управления отличает Общество от коммерческих компаний с частным капиталом и может частично не соответствовать отдельным критериям «лучших практик» корпоративного управления в классическом понимании, что отражает особенности государственного сектора и его регулируемого мандата.

В случаях обнаружения несоответствия корпоративного управления Общества каким-либо критериям Методики диагностики, оценка проводилась на основе пропорционального подхода, когда учитывался уровень внедрения практик в соответствии с национальными регуляторными требованиями. Для отдельных компонентов, выходящих за рамки компетенции Общества, рекомендации не формировались. Это позволило сбалансировать высокие требования международных стандартов с национальной практикой функционирования Общества и сохранить объективность результатов.

## 2. ПОДХОДЫ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ К ПРОВЕДЕНИЮ ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Оценка системы корпоративного управления Общества проведена в целях исполнения пункта 3 статьи 182 Закона Республики Казахстан «О государственном имуществе». Анализ проведён на основе «Методики оценки корпоративного управления **АО «Жасыл даму»,** разработанной с учётом статуса Общества как субъекта квазигосударственного сектора, Единственным акционером которого выступает Министерство экологии и природных ресурсов Республики Казахстан.

Методика построена на комплексном диагностическом подходе. Это обеспечивает объективное определение уровня зрелости корпоративного управления и степени его соответствия национальным и международным стандартам, включая Типовой кодекс корпоративного управления в контролируемых государством акционерных обществах, за исключением Фонда национального благосостояния, утверждённый приказом Министра национальной экономики РК (от 5 октября 2018 г. № 21), и Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием (2024).

Методика является инструментом рейтинговой оценки, который позволяет определить качество и уровень корпоративного управления, а также выявить риски и зоны для совершенствования. Методика описывает критерии, принципы и подходы к анализу, а также процедуры присвоения рейтинга корпоративного управления. Детальные подходы, описание системы оценивания и метод рейтингования приведены в **Приложении 1.**

В настоящем Отчёте представлено краткое описание Методики, необходимое для базового понимания формы и структуры проведённой оценки.

**Принципы оценки:**

- Независимость и объективность;
- Прозрачность критериев;
- Сопоставимость с международной практикой;
- Учёт специфики Общества и национального регулирования;
- Ориентация на совершенствование;
- Конфиденциальность данных.

**Подход и структура оценки:**

Методика предусматривает проведение диагностики корпоративного управления по пяти ключевым областям, отражающим системные элементы КУ:

- Эффективность Совета директоров и Исполнительного органа;
- Управление рисками, внутренний контроль и аудит;
- Устойчивое развитие;
- Права Единственного акционера;

- Прозрачность.

Внутри каждой области выделены цели и компоненты, отражающие конкретные аспекты управления (например, структура Совета директоров, работа комитетов, прозрачность процедур, управление рисками, внутренний контроль и т.д.).

*Области, цели и компоненты*

| I. Эффективность Совета директоров и Исполнительного органа |
|---|
| **1. Совет директоров играет ведущую роль в определении стратегии, управлении рисками, управлении эффективностью, а также в обеспечении контроля над всеми ключевыми бизнес-решениями.** |
| 1.Определение стратегии и мониторинг ее реализации |
| 2.Выявление рисков и реагирование на них |
| 3.Существенные сделки и инвестиции |
| 4.Продвижение принципов устойчивого развития |
| 5.Мониторинг результатов деятельности |
| 6.Развитие сотрудников |
| 7.Управление дочерними организациями |
| **2. Совет директоров обладает сильным и эффективным лидерством, сосредоточенным на достижении Обществом долгосрочного успеха.** |
| 1. Председатель Совета директоров |
| 2. Корпоративный секретарь |
| **3. Комитеты Совета директоров обеспечивают всестороннее и тщательное рассмотрение вопросов, входящих в его компетенцию.** |
| 1.Структура и состав |
| 2.Динамика работы |
| 3.Комитет по аудиту и управлению рисками |
| 4.Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальным вопросам |
| 5.Комитет по стратегическому планированию |
| **4. Состав Совета директоров сбалансирован с точки зрения профессиональных знаний, опыта, навыков и независимости.** |
| 1. Размер и состав |
| 2. Доступность и срок полномочий членов Совета директоров |
| **5. Деятельность Совета директоров осуществляется в официальной и прозрачной форме, в строгом соответствии с установленными требованиями, обеспечивая эффективную работу по всем аспектам его роли.** |
| 1.График проведения и повестка заседаний |
| 2.Материалы к заседаниям Совета директоров |
| 3.Динамика работы Совета директоров |
| 4.Вознаграждение членов Совета директоров |

| |
|---|
| **6. Исполнительный орган руководит ежедневной деятельностью Общества и обеспечивает выполнение решений Совета директоров и Единственного акционера.** |
| 1. Процедуры отбора и назначения членов Исполнительного органа |
| 2. Вознаграждение членов Исполнительного органа |
| 3. Обязанности Исполнительного органа |
| 4. Эффективность работы Исполнительного органа |
| **7. Совет директоров регулярно оценивает свою эффективность, что обеспечивает его постоянное совершенствование и усиливает роль СД в деятельности Общества.** |
| 1. Оценка эффективности Совета директоров |
| 2. Процедуры номинирования, отбора и избрания членов Совета директоров |
| 3. Программа введения в должность и обучение членов Совета директоров |
| **II. Управление рисками, внутренний контроль и аудит** |
| **1. В Обществе функционирует система управления рисками и внутреннего контроля, позволяющая оперативно реагировать на риски.** |
| 1.Обязанности |
| 2.Корпоративное управление |
| 3.Риск-аппетит |
| 4.Оценка рисков |
| 5.Управление рисками |
| 6.Культура управления рисками |
| 7.Отчётность по рискам |
| 8.Внутренний контроль |
| 9.Оценка |
| 10.Обучение и информирование |
| **2. В Обществе создана независимая Служба внутреннего аудита, которая оценивает эффективность системы управления рисками и внутреннего контроля.** |
| 1. Обязанности |
| 2. Независимость |
| 3. Знания, навыки и компетенции |
| 4. Планирование и выполнение аудиторских заданий |
| 5. Отчётность |
| 6. Оценка |
| **III. Устойчивое развитие** |
| **1. Общество обеспечивает согласованность своих экономических, экологических и социальных целей для долгосрочного устойчивого** |

| |
|---|
| **развития, включая рост долгосрочной стоимости Общества.** |
| 1.Социальные цели |
| 2.Экономические цели |
| 3.Экологические цели |
| 4.Цели в области охраны труда и техники безопасности |
| **2. В Обществе внедрена система, которая позволяет эффективно следовать принципам устойчивого развития.** |
| 5.Система |
| 6.Отчётность |
| **IV. Права Единственного акционера** |
| **1. Единственный акционер имеет возможность реализовать свои права, и по отношению к нему обеспечивается справедливое отношение.** |
| 1. Справедливое отношение к Единственному акционеру |
| **2. Дивидендная политика Общества отвечает интересам Единственного акционера и самого Общества** |
| 1. Дивидендная политика |
| **3. Практика принятия решений Единственным акционером обеспечивает полноценное участие Единственного акционера в управлении Обществом** |
| 1. Инициирование и принятие решений Единственным акционером осуществляется в установленном порядке, в том числе путём письменного опроса, на основании представленных материалов и предложений Совета директоров и Правления. |
| 2. Подготовка к принятию решений Единственным акционером |
| 3. Процесс принятия решений Единственным акционером |
| **V. Прозрачность** |
| **1. В Обществе разработана эффективная система взаимодействия с заинтересованными сторонами** |
| 1. Взаимодействие с Единственным акционером и другими заинтересованными сторонами |
| **2. В Обществе обеспечен надёжный процесс своевременного раскрытия информации заинтересованным сторонам, обеспечивая при этом защиту чувствительной информации.** |
| 1. Финансовая и нефинансовая информация |
| 2. Годовой отчёт |
| 3. Корпоративный веб-сайт |
| 4. Защита информации |
| **3. В Обществе выстроен надёжный процесс внешнего аудита** |
| 1. Внешний аудит |

*Система расчёта и алгоритм рейтингования:*

Каждая из 5 областей корпоративного управления имеет ***удельный вес***, определяющий её влияние на итоговый рейтинг корпоративного управления. Компоненты внутри 5 областей также имеют собственные удельные веса, варьирующиеся от 10 % до 30 %, в зависимости от степени их значимости и влияния на устойчивость и эффективность системы корпоративного управления. Такое распределение обеспечивает объективную и сбалансированную оценку с учётом специфики Общества и позволяет сопоставлять результаты с аналогичными организациями.

Оценивание было основано на двух измерениях: количественном соответствии (степень выполнения формальных требований, процедур и показателей) и качественной эффективности (результативность применения принципов корпоративного управления на практике и их влияние на устойчивость и эффективность Общества). Каждому компоненту присваивается оценка по шкале от 1 до 7 баллов, отражающей уровень зрелости и эффективности корпоративного управления. Значения шкалы представлены в Таблице 1 «Шкала оценки зрелости системы корпоративного управления».

*Таблица 1. Шкала оценки зрелости системы корпоративного управления*

| | |
|---|---|
| 7 | **Превосходный уровень:** Система корпоративного управления Общества в разрезе данного компонента соответствует всем существенным аспектам всем установленным критериям, и имеется достаточное подтверждение того, что система работает эффективно, демонстрируя лучшие практики. |
| 6 | **Очень высокий уровень:** Система корпоративного управления Общества в разрезе данного компонента соответствует всем существенным аспектам почти всем установленным критериям, и имеется достаточное подтверждение того, что система работает эффективно, демонстрируя высокий уровень зрелости. |
| 5 | **Высокий уровень:** Система корпоративного управления Общества в разрезе данного компонента соответствует всем существенным аспектам подавляющему большинству установленных критериев, и имеется достаточное подтверждение того, что система работает эффективно. |
| 4 | **Удовлетворительный уровень:** Система корпоративного управления Общества в разрезе данного компонента соответствует всем существенным аспектам большинству установленных критериев, и имеется достаточное подтверждение того, что система работает эффективно. |
| 3 | **Базовый уровень с недостатками:** Система корпоративного управления Общества в разрезе данного компонента соответствует всем существенным аспектам большинству установленных критериев, однако отсутствует достаточное подтверждение того, |

| | |
|---|---|
| | что система работает эффективно. Требуются улучшения для обеспечения полной функциональности. |
| 2 | **Низкий уровень:** Система корпоративного управления Общества в разрезе данного компонента не соответствует большинству установленных критериев; отсутствует достаточное подтверждение того, что система работает эффективно. Требуются значительные улучшения. |
| 1 | **Критический уровень:** Система корпоративного управления Общества в разрезе данного компонента соответствует ограниченному количеству установленных критериев; отсутствует достаточное подтверждение того, что система работает эффективно. Требуется немедленный и фундаментальный пересмотр. |

**Рейтинг каждой цели** (совокупности компонентов в рамках раздела) формируется как сумма рейтингов по входящим в неё компонентам, умноженных на их удельные веса.

**Рейтинг каждой области** определяется на основе рейтингов целей, также с учётом их весовых коэффициентов.

На основании суммарных оценок по компонентам и разделам рассчитывается **общий рейтинг корпоративного управления**, который выражается в числовом и символьном виде (AAA-C). Общий рейтинг представляет собой сумму рейтингов по всем разделам, умноженных на соответствующие удельные веса. Он отражает степень соответствия системы корпоративного управления национальным и международным стандартам, а также уровень зрелости, прозрачности и потенциал для дальнейшего развития.

Общая шкала рейтинга системы корпоративного управления

| | | |
|---|---|---|
| AAA | 7 | **Лидерский уровень:** Система корпоративного управления Общества соответствует всем существенным аспектам, всем установленным критериям, и имеется достаточное подтверждение того, что система работает эффективно и является примером для подражания. |
| AA | 6 | **Высокий уровень совершенства:** Система корпоративного управления Общества соответствует всем существенным аспектам, почти всем установленным критериям, и имеется достаточное подтверждение того, что система работает эффективно. |
| A | 5 | **Эффективный уровень:** Система корпоративного управления Общества соответствует всем существенным аспектам, подавляющему большинству установленных критериев, и имеется достаточное подтверждение того, что система работает эффективно. |

| | | |
|---|---|---|
| BBB | 4 | **Адекватный уровень:** Система корпоративного управления Общества соответствует всем существенным аспектам, большинству установленных критериев, и имеется достаточное подтверждение того, что система работает эффективно. |
| BB | 3 | **Требует улучшений:** Система корпоративного управления Общества соответствует всем существенным аспектам, большинству установленных критериев, однако отсутствует достаточное подтверждение того, что система работает эффективно. Необходимы плановые улучшения. |
| B | 2 | **Неудовлетворительный уровень:** Система корпоративного управления Общества не соответствует большинству установленных критериев; отсутствует достаточное подтверждение того, что система работает эффективно. Требуются срочные и системные меры по совершенствованию. |
| C | 1 | **Критический уровень:** Система корпоративного управления Общества соответствует ограниченному количеству установленных критериев; отсутствует достаточное подтверждение того, что система работает эффективно. Необходима немедленная и кардинальная реформация системы КУ. |

*Доказательная база оценки:*

Оценка всех компонентов проводилась на основе анализа достоверной доказательной базы, включающей:

- внутренние нормативные документы;
- результаты интервью и анкетирования ключевых руководителей;
- публичную информацию, а также материалы корпоративного интернет- ресурса https://recycle.kz/ .

*Итоговая агрегация оценок:*

Формирование итоговых показателей осуществлялось в 3 последовательных шага:

- рейтинг цели - средневзвешенное значение оценок её компонентов;
- рейтинг области - рассчитывается на основе рейтингов целей с учётом их весов;
- общий рейтинг корпоративного управления Общества - определяется как сумма рейтингов всех разделов, умноженных на их удельные веса.

Такой подход обеспечивает объективность, сопоставимость и воспроизводимость результатов оценки, а также позволяет определить динамику зрелости системы корпоративного управления в будущем.

## 3.РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АО «ЖАСЫЛ ДАМУ»

### *3.1.Общий рейтинг корпоративного управления и рейтинги по разделам*

Общий рейтинг: **АА - «ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ СОВЕРШЕНСТВА».**

В обществе функционирует устойчивая и зрелая система корпоративного управления, соответствующую лучшим практикам государственного сектора и Принципам корпоративного управления OECD (2023).

Общество выстроило эффективную модель взаимодействия Совета директоров и Правления, обеспечив баланс стратегического надзора и исполнительной ответственности. Система внутреннего аудита функционирует независимо и профессионально, механизмы управления рисками и внутреннего контроля интегрированы в стратегические и операционные процессы.

Регулярное раскрытие финансовой и нефинансовой информации, внедрение цифровых инструментов мониторинга и развитие кадрового потенциала подтверждают высокий уровень прозрачности, управляемости и доверия со стороны акционера и стейкхолдеров.

| **Раздел** | **Вес** | **Балл (0–1)** | **Балл (0–7)** | **Рейтинг** |
|---|---|---|---|---|
| I. Эффективность Совета директоров и Исполнительного органа | 25% | 0.89 | 6.2 | **AA** |
| II. Управление рисками, внутренний контроль и аудит | 25% | 0.89 | 6.6 | **AA** |
| III. Устойчивое развитие | 20% | 0.69 | 4.8 | **BBB/A** |
| IV. Права Единственного акционера | 15% | 0.94 | 6.6 | **AA** |
| V. Прозрачность | 15% | 0.82 | 5.74 | **A** |
| **Общий рейтинг** | 100 % | 0.847 | 6.01 | **AA** |

**Ключевые сильные стороны:**

• **Зрелая система корпоративного управления**: функции органов чётко разграничены, стратегические и операционные решения принимаются в соответствии с внутренними регламентами и правовой экспертизой.

• **Сбалансированный состав Совета директоров**: в состав СД входят 4 независимых директора из 7. Независимые директора председательствуют во всех комитетах, включая Комитет по аудиту и управлению рисками, Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальным вопросам, а также Комитет по стратегическому планированию, что соответствует принципам ОЭСР.

• **Функционирующие и результативные комитеты Совета директоров**, работающие на основании утверждённых положений и планов; Комитет по аудиту и управлению рисками демонстрирует активную надзорную роль.

• **Независимая и профессиональная Служба внутреннего аудита (СВА)**, подотчётная напрямую Совету директоров, обладающая квалифицированными кадрами (DipCPIA) и реализующая Программу повышения качества (QAIP).

• **Эффективная система управления рисками**: наличие Регистра рисков, ежеквартальной отчётности, интеграции риск-контролей в бизнес-процессы, применения лимитов по банкам и контрагентам, и начавшаяся цифровизация мониторинга (Power BI, SOC).

• **Сильный контур внутреннего контроля и информационной безопасности**: утверждённые политики и процедуры по ИБ, разграничение функций ИТ и ИБ, взаимодействие с НКЦИБ, оперативный мониторинг и реагирование на инциденты.

• **Высокий уровень прозрачности и подотчётности**: регулярное раскрытие финансовой отчётности, подтверждение внешним аудитом без замечаний, дисциплинированное исполнение решений Единственного акционера.

• **Акцент на развитие кадрового потенциала и преемственность**: регулярное обучение, обновление кадрового резерва и вовлечение руководителей среднего звена.

Ключевые направления для развития

• **Отсутствие формализованных инструментов стратегической коммуникации с Единственным акционером**: не предусмотрен порядок направления инициатив и предложений от Совета директоров - механизм двусторонней коммуникации («bottom-up»), например, в форме ежегодного письма или рекомендаций Совета директоров Единственному акционеру.

• В Обществе действует **утверждённый *Risk Appetite*,** содержащий количественные и качественные параметры по основным видам рисков. Вместе с тем, в целях дальнейшего развития системы риск-менеджмента рекомендуется **укрепить стратегическую роль документа** - расширить охват нефинансовых и ESG-рисков, усилить аналитическую консолидацию показателей и предусмотреть интеграцию ключевых параметров риск-толерантности в KPI

подразделений *(с учетом Методологической оговорки №1, см.ниже).*

• **Подходы к стресс-тестированию и сценарному анализу закреплены** в Правилах идентификации, анализа, оценки и реагирования на риски и применяются на практике при оценке значимых рисков, включая сделки и проекты. В Обществе утверждён документ «Risk Appetite», содержащий количественные и качественные параметры по основным видам рисков и регулярно отслеживаемый на уровне Правления и Совета директоров. В целях дальнейшего развития системы риск-менеджмента целесообразно укрепить стратегическую роль документа - расширить охват нефинансовых и ESG-рисков, усилить аналитическую консолидацию показателей и предусмотреть интеграцию ключевых параметров риск-толерантности в KPI подразделений.

• **Культура риск-менеджмента и антикоррупционной превенции требует усиления.** В Обществе регулярно проводятся обучение и тестирование работников с установленными пороговыми значениями и возможностью повторной сдачи, что способствует осознанному усвоению материалов. В дальнейшем рекомендуется усилить поведенческий аспект - развивать вовлечённость руководителей и персонала через интеграцию риск- и этических индикаторов в систему управления эффективностью и внутренние коммуникации.

• **ESG-направление находится на этапе формирования** - вопросы устойчивого развития пока не интегрированы в систему стратегического управления, отсутствует единая стратегия в этой области и интегрированная нефинансовая отчётность по стандартам устойчивого развития (GRI и IFRS S1-S2); ESG-показатели не включены в систему KPI и риск-аппетит.

• Цифровизация процессов планирования и мониторинга частично реализована (Power BI), но требует расширения и интеграции с внутренним документооборотом и системами безопасности.

• Раскрытие нефинансовой информации ограничено - отчётность носит годовой характер, также имеются тематические публикации

**Заключение:**

**АО «Жасыл даму»** демонстрирует зрелую и устойчивую систему корпоративного управления, основанную на прозрачных процедурах, подотчётности и стратегической согласованности действий органов управления. Система функционирует в соответствии с национальными и международными стандартами, обеспечивая эффективное взаимодействие Совета директоров, Правления и Единственного акционера.

Совет директоров выполняет стратегические, надзорные и контрольные функции, обладает сбалансированным составом с высокой долей независимых директоров и опирается на профессиональную работу своих комитетов. Служба внутреннего аудита независима и квалифицирована, а процессы риск-менеджмента интегрированы в операционную деятельность и поддерживаются цифровыми инструментами мониторинга.

Общество обеспечивает высокий уровень прозрачности и подотчётности,

демонстрируя стабильное исполнение решений Единственного акционера и укрепление корпоративной культуры. Общество активно развивает направления по устойчивому развитию и цифровой трансформации, что подтверждает переход от реактивного к проактивному управлению.

С учётом достигнутой зрелости процессов, эффективности надзорных механизмов и внедрения элементов устойчивого развития, **система корпоративного управления АО «Жасыл даму» оценивается на уровне «АА» - «высокий уровень совершенства»**. Общество демонстрирует институциональную устойчивость и потенциал дальнейшего совершенствования в части интеграции ESG-стратегии, развития риск-культуры и расширения аналитической базы корпоративного управления.

## 3.2 ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ ПО РАЗДЕЛАМ

### *3.2.1 Эффективность Совета директоров и исполнительного органа*

**Балл:** 0.89 → 6.2/7 → **Рейтинг: AA**

Контекст и структура управления

Согласно Уставу **АО «Жасыл даму»** и Положению о Совете директоров, Совет директоров (СД) является органом управления, обладающим полномочиями стратегического руководства и надзора, и учитывающий интересы Единственного акционера - Министерства экологии и природных ресурсов Республики Казахстан. СД определяет приоритеты развития, утверждает стратегические документы, внутренние политики, а также контролирует деятельность Правления в пределах своих полномочий.

Исполнительный орган - Правление, действующее на основании *Положения о Правлении*, осуществляет оперативное управление и несёт ответственность за реализацию решений СД и Единственного акционера. Правление подотчётно Совету директоров и обязано предоставлять отчёты о достижении стратегических и финансовых показателей.

В состав СД входит 7 членов, из которых 4 - независимые директора, что соответствует лучшим практикам OECD. В составе Совета действуют постоянные комитеты:

- Комитет по аудиту и управлению рисками
- Комитет по стратегическому планированию
- Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальным вопросам

**Функционирование и вовлеченность**

В 2023–2024 годах Совет директоров провёл 34 заседания (включая очные и заочные, согласно Реестру протоколов заседаний). Повестка заседаний формировалась на основании утверждённого Плана работы Совета директоров и включала стратегические, финансовые, контрольные и кадровые вопросы.

В числе ключевых решений Совета директоров:

- утверждение Стратегии развития акционерного общества «Жасыл даму» на 2023–2027 годы;
- утверждение годовых отчётов и финансовой отчётности Общества;
- утверждение ключевых показателей деятельности членов Правления;
- утверждение и обновление ряда внутренних документов Общества.

**Перечень утверждённых и пересмотренных документов Совета директоров:**

- Политика внутреннего контроля акционерного общества «Жасыл даму»;
- Политика управления рисками акционерного общества «Жасыл даму»;
- Правила оплаты труда, оценки деятельности и премирования руководящих работников акционерного общества «Жасыл даму»;

- Правила оплаты труда, оценки деятельности и премирования работников Службы внутреннего аудита, Службы комплаенс и Корпоративного секретаря, подотчётных Совету директоров акционерного общества «Жасыл даму»;
- Политика устойчивого развития акционерного общества «Жасыл даму»;
- Перечень актов, регулирующих внутреннюю деятельность акционерного общества «Жасыл даму», подлежащих утверждению Советом директоров;
- Правила идентификации, анализа, оценки и реагирования на риски акционерного общества «Жасыл даму»;
- Положение о Службе комплаенс акционерного общества «Жасыл даму» (в новой редакции);
- Политика по противодействию мошенничеству акционерного общества «Жасыл даму»;
- Инструкция по противодействию коррупции для работников акционерного общества «Жасыл даму»;
- Политика инициативного информирования акционерного общества «Жасыл даму»;
- Правила управления комплаенс рисками акционерного общества «Жасыл даму»;
- Информационная политика акционерного общества «Жасыл даму».

Совет директоров контролировал выполнение утверждённых стратегических и внутренних документов, регулярно рассматривал отчёты Правления, Службы внутреннего аудита и Службы комплаенс. По итогам заседаний направлялись поручения, выполнение которых отслеживалось в динамике.

Для повышения качества управленческих решений активно функционировали Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальным вопросам, Комитет по стратегическому планированию, а также Комитет по аудиту и управлению рисками. По результатам их деятельности подготавливались рекомендации и предложения по совершенствованию корпоративного управления, внутреннего контроля и процессов комплаенс.

Независимые директора принимали активное участие в заседаниях и работе комитетов, обеспечивая баланс интересов Единственного акционера, менеджмента и заинтересованных сторон, а также способствуя объективности и прозрачности решений.

Таким образом, работу Совета директоров в отчётном периоде можно охарактеризовать как высокоэффективной: средний уровень участия членов Совета в заседаниях составил около 95 %, а исполнение решений контролировалось на системной основе. Повестка заседаний формировалась с учётом приоритетных направлений развития Общества, что обеспечило своевременное рассмотрение ключевых стратегических и управленческих вопросов.

Активное участие членов СД в утверждении стратегических документов подтверждается годовыми отчётами, подтверждается материалами заседаний Совета директоров за 2023–2024 годы (протоколы и повестки заседаний).

Заседания СД проводятся с обеспечением кворума, решения принимаются открытым голосованием. Отчёты по рискам предоставляются на ежеквартальной основе, а сводные данные об исполнении стратегических KPI - ежегодно на заседаниях Совета директоров. Операционные отклонения от установленных лимитов подлежат незамедлительной эскалации на уровень Правления. Под лимитами понимаются: (i) лимиты на размещение временно свободных денежных средств по банкам и инструментам, (ii) лимиты концентрации на одного контрагента/группу контрагентов, (iii) целевые/минимальные показатели ликвидности, а также иные пороговые значения, закреплённые в действующем Risk Appetite (в том числе по доступности ключевых ИТ-систем и KRI, где применимо). Оперативный ежемесячный мониторинг ключевых показателей и статусов рисков осуществляет Департамент стратегического планирования и сводно-аналитической работы совместно с профильными функциями (казначейство/корпоративные финансы, риск-менеджмент).

Разграничение полномочий между органами управления обеспечивается Уставом, Положением о Совете директоров, Положением о Правлении и внутренними нормативными актами (ВНА). До вынесения материалов на заседания уполномоченных органов, юридический департамент осуществляет процедуру предварительного согласования в порядке, предусмотренном Правилами юридического сопровождения деятельности акционерного общества «Жасыл даму», утвержденных решением Правления Общества от 27 декабря 2023 года (протокол №12/2023-65).

Юридический департамент проверяет вопросы на соответствие компетенции органа, действующим нормативным актам и внутренним документам. Только после визирования юридическим департаментом материалы могут быть вынесены на рассмотрение уполномоченного органа. Такой порядок обеспечивает правовую корректность решений и исключает выход за пределы компетенции органов.

Кроме того, при подготовке материалов проводится проверка заинтересованности и аффилированности. Служба комплаенс ежеквартально обновляет реестр аффилированных лиц, а корпоративный секретарь фиксирует случаи воздержания от голосования по конфликтным вопросам.

**Сильные стороны:**

• **Высокая доля независимых директоров** - четыре из семи членов, включая председательство во всех комитетах, что соответствует принципам независимого надзора.

• **Регулярное утверждение ключевых документов** - стратегия развития, 5-летний план развития Общества (бюджет), политика устойчивого развития, кадровая и информационная политика. Совет директоров рассматривает и вносит рекомендации по дивидендной политике, утверждаемой Единственным акционером (приказ Министра экологии и природных ресурсов РК от 17 мая 2023 №152-п), а также участвует в формировании подходов к распределению прибыли и обеспечению инвестиционной устойчивости.

• **Деятельность комитетов формализована**, комитеты функционируют на основе утверждённых положений и ежегодных планов.

• **Вовлечённость СД в стратегические вопросы** - утверждена Стратегия развития на 2023–2027 годы, разработанная в соответствии с Экологическим кодексом РК для Оператора РОП, реализация которой контролируется Советом директоров на основании ежегодных отчётов Правления; ежемесячный мониторинг выполнения KPI и анализ динамики стратегических показателей осуществляются на уровне Правления и профильного департамента стратегического планирования и сводно-аналитической работы.

• **Цели стратегии 2023 - 2027 гг. каскадированы до уровня Правления и профильных департаментов.** KPI членов Правления встроены в карты целей департаментов (в том числе по направлениям РОП, обращения с отходами и инвестиционных проектов), что обеспечивает прямую связь между стратегическими задачами и операционной реализацией, соответствуя лучшим практикам корпоративного управления.

• **Наличие корпоративного секретаря** - обеспечивает соблюдение процедур, взаимодействие с Единственным акционером и подготовку отчётов.

**Выявленные зоны развития:**

• **Совмещение ролей:** председатель Правления входит в состав Совета директоров. Такая модель допустима законом, но в лучших практиках (OECD Principle VI E, 2023) рекомендуется избегать участия CEO в оценке собственного исполнения. Рекомендуется закрепить компенсационный механизм.

• **Ограниченность стратегического надзора в области инноваций и ESG- метрик:** раздел об устойчивом развитии включён в состав Годового отчёта в соответствии с требованиями ТККУ и внутренними Правилами, однако раскрытие не основано на стандартах GRI или IFRS S1/S2 и не включает количественные ESG-метрики; практика системного рассмотрения ESG-KPI и инновационных проектов на заседаниях Совета директоров пока не сформирована.

**Вывод:**

Система корпоративного управления **АО «Жасыл даму»** соответствует ключевым требованиям законодательства и лучшим практикам. Совет директоров выполняет стратегические и контрольные функции, обладает сбалансированным составом и активно участвует в утверждении ключевых политик. Дальнейшее развитие системы корпоративного управления может быть направлено на укрепление преемственности решений Совета директоров, систематизацию мониторинга исполнения поручений и углубление интеграции процессов стратегического и риск-надзора, на усиление аналитической поддержки решений Совета директоров, систематизации обратной связи по исполнению решений и расширении взаимодействия между комитетами. При этом система корпоративного управления продолжает эволюционировать в направлении повышения зрелости процессов, прозрачности принятия решений

и расширения практик стратегического и риск-надзора.

*3.2.2 Управление рисками, внутренний контроль и аудит*

**Балл:** 0.89 → 6.6/7 → **Рейтинг: AA**

Контекст и система управления рисками

Система управления рисками и информационной безопасности в **АО «Жасыл даму»** выстроена в соответствии с Политикой управления рисками (утвержденной СД 17.03.2023г.) и Политикой информационной безопасности Общества (утвержденной СД 05.12.2024г.). В 2024 году Общество прошло испытания и сертификацию в соответствии с **Постановлением Правительства РК №832**, тем самым подтвердив выполнение требований в области информационной безопасности (ИБ). Внедрена **четырёхуровневая система внутренней документации по ИБ**, охватывающая политику, правила, процедуры и журналы учёта.

**Функции внутреннего аудита в Обществе осуществляет** Служба внутреннего аудита (СВА), подотчётная непосредственно Совету директоров через Комитет по аудиту и управлению рисками. Служба независима от Правления, действует на основании утверждённого Положения и плана работы, обладает правом прямого доклада Совету директоров и вносит рекомендации по совершенствованию системы внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления.

**Функции управления рисками распределены между профильными департаментами**; действует единый реестр и карта рисков с ежеквартальным мониторингом. При возникновении инцидентов применяется стандартизированная форма анализа инцидента (дата/причина/меры/статус). Агрегированный статус включается в квартальные отчёты на Правление и СД. В 2024 году действовал единый Регистр рисков, включающий классификацию операционных, правовых, кадровых рисков, ИТ и информационная безопасность и другие риски.

**Правовые и регуляторные риски.** Управление правовыми рисками осуществляется всеми структурными подразделениями Общества в рамках своей компетенции, при этом юридический департамент выполняет координирующую и методическую роль в части правовой экспертизы и мониторинга рисков правового характера.

Вопросы правовых рисков рассматриваются в рамках общекорпоративной системы управления рисками; юридический департамент обеспечивает экспертную поддержку и координацию взаимодействия подразделений при идентификации и минимизации их последствий.

Отдельной «карты правовых рисков» в Юридическом департаменте нет. Правовые риски интегрированы в единый Регистр рисков Общества, который администрируется Службой управления рисками, мониторится ежеквартально и отражается в сводной отчётности. Ключевые темы на 2024–2025 гг.: приведение организационно-правовой структуры в соответствие требованиям о субъектах специального права (Агентство по защите и развитию конкуренции),

соблюдение антимонопольных ограничений (запрет на несвойственные виды деятельности или дочерние организации), корректность договорной работы и государственных закупок, а также процессуальная безошибочность при проверках госорганов.

Для взаимодействия с проверяющими действует внутренний регламент: все запросы проходят юридическую экспертизу, ответы готовятся централизованно, сроки и отправка фиксируются; назначается Единое «окно» и куратор на уровне члена Правления.

Ответственный Юрист, в течение 3 (трех) рабочих дней с даты поступления на исполнение в Юридический департамент служебной записки с приложением материалов, обеспечивает проверку проекта решения, пояснительной записки и материалов к вопросу, выносимому заинтересованным структурным подразделением на рассмотрение уполномоченного органа, на соответствие требованиям применимого права и внутренних актов Общества.

В рамках системы ИБ ведётся **каталог рисков информационной безопасности**, отражающий угрозы целостности, доступности и конфиденциальности информации. Основными источниками угроз определены инсайдерская активность, внешние кибератаки, а также рост киберрисков, связанных с общим усилением внешней агрессии и применением продвинутых кибертехнологий.

В области информационной безопасности действует система классификации данных, утверждён перечень информации ограниченного распространения (ДСП, персональные данные, коммерческая тайна и др.). Защита строится по принципу приоритета конфиденциальных данных. Применяются мандатный и ролевой принципы разграничения доступа, закреплённые в утверждённой матрице ролей. Управление доступами и паролями регулируется внутренними регламентами, включёнными в систему документов по ИБ. Реализация контрмер обеспечивается через взаимодействие с НКЦИБ (Национальный координационный центр информационной безопасности при АО «Государственная техническая служба») и внутренний Security Operations Center (SOC), выполняющий функции первой линии мониторинга и реагирования. Мониторинг событий ведётся на постоянной основе; по каждому инциденту открывается запись и формируется отчёт об отработке. Рекомендации НКЦИБ исполняются с регистрацией результатов в соответствующих журналах.

**Аппетит к риску закреплён Политикой**: применяются количественные лимиты по банкам (утверждаются СД) и качественный риск-аппетит с уровнями толерантности по ключевым классам. На практике это предквалификация банков и отказ от работы вне лимитов. Установление лимитов по банкам и финансовым инструментам осуществляется службой управления рисками; казначейство действует строго в рамках этих лимитов, контролируя концентрацию и диверсификацию размещений. Перед размещением средств проводится **проверка финансового состояния банков**, в том числе устойчивости и рейтингов, а также анализ рыночных условий и

базовой ставки Национального банка РК.

Формы отчётности утверждены Правлением и обеспечивают ежеквартальную подачу информации о статусе и реализации рисков. Служба корпоративных финансов ежеквартально до 25 числа месяца, следующего за отчётным, направляет в Правление **отчёт о размещении временно свободных денежных средств** и **отчёт о коэффициенте ликвидности**, подготовленные в соответствии с внутренними нормативными документами (ВНД). Отчёты утверждаются решением Правления и служат подтверждением достижения плановых показателей доходности.

Примером эффективного применения процедур является инцидент, зафиксированный Департаментом управления человеческими ресурсами (сентябрь 2024), связанный со сбоем системы электронного документооборота «Документолог». Реализация плана реагирования позволила восстановить корректную работу без финансовых потерь, что свидетельствует о функционировании оперативного контроля и управляемости процессов.

Формирование бюджета СВА осуществляется в рамках общего бюджета Общества. Служба представляет свои обоснованные заявки на финансирование необходимых расходов для выполнения утверждённого годового аудиторского плана, включая обучение, методическую поддержку и иные потребности, связанные с реализацией функций внутреннего аудита. При этом окончательное утверждение бюджета происходит в составе сводного плана развития Общества с учётом установленных ограничений Единственного акционера и Правительства РК по административным расходам. Таким образом, СВА не обладает самостоятельным бюджетом, утверждаемым Советом директоров, однако её финансовые потребности учитываются при консолидированном планировании, что требует обеспечить достаточность ресурсов для выполнения функций.

**Внутренний контроль и аудит**

Система внутреннего контроля регулируется Политикой внутреннего контроля акционерного общества «Жасыл даму» (утвержденной решением СД №3 от 17 марта 2023 года), а также связанными внутренними документами - Учётной политикой (2022 года), Политикой информационной безопасности (2024 года) и Регламентом закупок (2024 года) и другими внутренними нормативными документами, которые конкретизируют процедуры и контрольные механизмы по соответствующим направлениям.

**Служба внутреннего аудита осуществляет:**

- оценку эффективности системы внутреннего контроля, включая надежность и совершенствование системы управления рисками, корпоративного управления и информационной безопасности;
- контроль за соблюдением законодательства Республики Казахстан, нормативных требований и внутренних процедур, в том числе процедур закупок;
- оценку и анализ рисков, подготовку рекомендаций по совершенствованию системы управления рисками и внутреннего контроля;

- контроль за исполнением рекомендаций внутренних и внешних аудиторов, мониторинг выполнения корректирующих мероприятий;
- подготовку и представление отчетов о результатах аудиторских заданий и периодических отчетов о деятельности Службы внутреннего аудита.

Служба внутреннего аудита ежегодно представляет отчёт СД, в составе которого имеется представитель ЕА. Отчёт за 2024 год подтверждает, что план проверок выполнен в полном объёме, замечания устранены в установленные сроки, а нарушения не носили системного характера.

По основным процессам (включая РОП, казначейство, лимиты, отчётность, закупки) разработаны и утверждаются Правлением матрицы рисков и контролей. В части казначейства ведётся **ежедневный контроль остатков на текущих и сберегательных счетах**, фиксируемый в реестре счетов и таблицах мониторинга. Ответственные работники ежедневно отслеживают поступления, выбытия и размещения средств по финансовым инструментам (овернайт, негосударственные ценные бумаги, депозиты), что обеспечивает прозрачность и непрерывность контроля ликвидности. Такая практика обеспечивает управляемость, устраняет дублирование функций и повышает прозрачность контрольных процедур.

**Сильные стороны:**

- **Независимость СВА** - Служба внутреннего аудита (СВА) подотчётна непосредственно Совету директоров через Комитет по аудиту и управлению рисками; административная подотчётность - Председателю Правления. Назначение руководителя СВА, численность и срок полномочий утверждаются Советом директоров после предварительного рассмотрения Комитетом по аудиту и управлению рисками.
- **Квалифицированный персонал** - работники СВА и риск-направления обладают профильным образованием и опытом, что подтверждено кадровыми документами и KPI. У руководителя и работника СВА - диплом DipCPIA (британская сертификация практикующих внутренних аудиторов); обучение по CIA пройдено, сертификация в планах.
- **Институциональная независимость внутреннего аудита** - Служба внутреннего аудита функционирует свободно, без вмешательства со стороны исполнительных органов, и подотчётна непосредственно Совету директоров через Комитет по аудиту и управлению рисками. Такой статус обеспечивает объективность оценок и независимость выводов внутреннего аудита.
- **Оперативная эскалация инцидентов и управляемость ликвидности**: при ухудшении показателей банка или отклонении от лимитов средства перераспределяются в течение 1-2 дней. Казначейство совместно со службой рисков осуществляет ежедневный мониторинг банков, ставок и рыночных инструментов, что минимизирует риск недополучения дохода и потери ликвидности.
- **Комитет по аудиту и управлению рисками запрашивает и рассматривает проект отчёта внешнего аудитора** и management letter до выпуска финального заключения; по результатам даёт поручения СВА по

выявленным вопросам (если имеет место).

• **Действует утверждённая в 2022 г. Программа обеспечения и повышения качества (QAIP):** ежегодная самооценка СВА и оценочные листы Комитета по аудиту и управлению рисками. Внешняя независимая оценка предусмотрена раз в 5 лет, срок ещё не наступил.

• **Службе внутреннего аудита обеспечен гарантированный доступ ко всем необходимым данным, системам и подразделениям** для выполнения функций в соответствии с утверждённым планом и Положением о СВА.

• **Координация с внешними аудиторами.** СВА декларирует взаимодействие с внешними проверяющими в соответствии со стандартами IIA (Институт внутренних аудиторов) однако участие службы в их работах ограничивается практикой допуска со стороны внешних аудиторов. Это отражает общую рыночную практику в Казахстане и не нарушает принципов независимости.

• **Наличие формализованного Регистра рисков** - документ отражает распределение ответственности между подразделениями, фиксирует ключевые риски, инциденты и статус реализации мероприятий по их минимизации.

• **Регулярное информирование о рисках** - сведения о ключевых рисках и результатах их мониторинга включаются в отчёт о результатах деятельности, рассматриваемый Правлением и Советом директоров на регулярной основе.

• **Формализованный риск-аппетит:** установлены лимиты по банкам и контрагентам (утверждаются Советом директоров), а также качественный риск-аппетит с уровнями толерантности по ключевым классам рисков.

• **Непрерывный мониторинг рисков:** осуществляется ежедневный и ежемесячный контроль лимитов и казначейских операций; ежеквартально - полное обновление реестра рисков и отчёт о реализованных событиях.

• **Разделение функций ИТ и информационной безопасности**: Служба информационной безопасности (СИБ) подчиняется непосредственно Председателю Правления, а Департамент информационных технологий (ДИТ) - заместителю Председателя Правления, что обеспечивает независимость контрольных функций и минимизирует конфликт интересов. СИБ реализует функции контроля за обновлениями и управлением уязвимостями: ведётся реестр доверенного программного обеспечения и порядок обновления патчей. Процесс патч-менеджмента основан на взаимодействии с НКЦИБ, который направляет уведомления о новых уязвимостях. Администраторы обновляют системы с фиксацией факта установки в журнале обновлений.

• **Регулярное обучение по риск-менеджменту:** проводится не менее одного раза в год; в 2023 году организовано внешнее обучение для топ-менеджмента, в 2024–2025 гг. - внутренние тренинги с тестированием (порог успешности ≥60%).

**Зоны развития:**

• **В Обществе действует утверждённый Risk Appetite**, содержащий количественные и качественные параметры по основным видам рисков,

включая показатель доступности ИТ-систем. Для рисков информационной безопасности установлен ключевой рисковый индикатор (KRI) - «критичные уязвимости информационно-коммуникационной инфраструктуры», мониторинг которого осуществляется на постоянной основе и ежеквартально представляется Совету директоров вместе со статусом Risk Appetite. В качестве направления развития рекомендуется дальнейшая интеграция ESG-рисков и риск-показателей в систему Risk Appetite, а также увязка ключевых параметров риск-толерантности с KPI подразделений для повышения управляемости и стратегической согласованности риск-профиля Общества.

• **Стресс-тестирование и сценарный анализ.** На текущий момент стресс- тестирование и сценарный анализ применяются точечно (в основном для финансовых лимитов и операционных рисков). В целях повышения эффективности риск-управления, с учетом *Методологической оговорки* №1, рекомендуется **разработать единую методику стресс-тестирования** для ключевых категорий рисков (финансовых, операционных, репутационных, ESG) с определением триггеров реакции и порогов допустимых отклонений (*Stop-Loss / Stop-Go rules*). Целесообразно интегрировать эти процедуры в годовой цикл планирования (при утверждении или корректировке плана развития и стратегии), а также расширить их применение на анализ ликвидности и финансового риска для обеспечения комплексной оценки финансового и операционного контуров.

• **Культура риск-менеджмента и антикоррупционной превенции.** В Обществе действует система регулярного обучения и тестирования работников по вопросам управления рисками и антикоррупционной политики: установлен порог успешной сдачи, предусмотрены повторные попытки, что способствует осознанному усвоению материалов. Метрики эффективности обучения включены в KPI организаторов и преподавателей, а у работников установлены KRI по исполнительской дисциплине.

В качестве направления развития рекомендуется **укрепить элементы риск- культуры и этических метрик** на уровне управленческих KPI - за счёт оценки вовлечённости руководителей, активности в обучении и применения риск- ориентированного подхода в принятии решений.

**Цифровизация системы управления рисками находится в стадии развития:**

• В Обществе функционирует несколько автоматизированных информационных систем (АИС), обеспечивающих контроль и исполнение по различным направлениям деятельности. В 2024 году запущена автоматизированная информационная система EcoQolday, в рамках которой реализованы процессы субсидирования и мониторинга. Департамент стратегического планирования и сводно-аналитической работы внедрил Power BI как инструмент аналитической визуализации KPI и исполнения стратегии: данные обновляются ежемесячно, что позволяет отслеживать динамику в цветовой модели, по принципу светофора (красная / жёлтая / зелёная зоны).

• План мероприятий по реализации стратегии 2023-2027 гг. оформлен в виде единого приказа Председателя Правления, где сгруппированы KPI,

ответственные исполнители и сроки. Документ используется как реестр стратегических инициатив и инструмент мониторинга, интегрированный в процесс стратегического управления.

• В качестве направления развития рекомендуется постепенное расширение цифровой интеграции между АИС и аналитическими системами (в том числе Power BI), а также создание модулей для ведения риск-реестра, учёта инцидентов и анализа коррупционных рисков по мере автоматизации соответствующих бизнес-процессов.

• **ИТ-риски удерживаются в «красной зоне»** на постоянной основе. Уровень ИТ-рисков в Обществе удерживается в «красной зоне» ввиду высокой зависимости бизнес-процессов от информационных систем и инфраструктуры, что характерно для компаний с цифровыми операциями. При появлении признаков реализации рисков предусмотрена немедленная эскалация и корректирующие действия.

• ИТ-системы Общества прошли аудит АО «ГТС» - обязательный этап при интеграции с государственными АИС; по результатам аудита получены рекомендации по безопасности и защищённым каналам. В системе информационной безопасности действует План обеспечения непрерывности и восстановления деятельности (Business Continuity and Recovery Plan), предусматривающий сценарии реагирования на кризисные ситуации (сбои электроснабжения, затопления, сбои инфраструктуры и систем жизнеобеспечения). Документ ежегодно обновляется и хранится в службе ИБ.

В качестве направления развития рекомендуется **укреплять устойчивость ИТ - инфраструктуры и контрольные механизмы**, включая оценку готовности к аварийному восстановлению, резервирование данных и тестирование сценариев бизнес-непрерывности.

• **Механизм «lessons learned» действует частично:** Действующие механизмы комплаенс-контроля обеспечивают оперативное выявление и устранение нарушений, в том числе потенциальных конфликтов интересов, с последующим докладом Совету директоров. Вместе с тем, *система анализа повторяемости и формализации «уроков» (lessons learned)* пока не выделена в отдельный процесс - результаты расследований и проверок не консолидируются в единую базу знаний, что ограничивает возможность системного предупреждения аналогичных случаев в будущем. Рекомендуется закрепить процедуру документирования и анализа выявленных случаев в рамках годового отчёта по внутреннему контролю, с последующей корректировкой процедур подбора и ротации кадров.

• **Кадровая устойчивость СВА:** в связи с прекращением полномочий руководителя службы (2 сентября 2025 года) временное исполнение обязанностей возложено на главного аудитора, что обеспечивает непрерывность работы и выполнение функций СВА в полном объёме. Для поддержания устойчивости при минимальном штатном составе рекомендуется сохранить действующий механизм временного замещения и при возможности рассмотреть меры по укреплению кадрового потенциала службы (обучение,

профессиональная сертификация, повышение квалификации).

- **Эффективность СВА е**жегодно оценивается в рамках комплексной оценки деятельности службы и программы QAIP, включающей качественные и количественные аспекты работы. В качестве направления развития рекомендуется формализовать и систематизировать количественные KPI для повышения измеримости эффективности функции.

**Вывод:**

Система внутреннего контроля и управления рисками **АО «Жасыл даму»** демонстрирует высокий уровень зрелости и соответствие лучшим практикам корпоративного управления. Независимость Службы внутреннего аудита (СВА), наличие формализованных процедур и регулярная отчётность обеспечивают прозрачность, подотчетность и устойчивость контрольных процессов.

СВА подотчётна Совету директоров через Комитет по аудиту и управлению рисками, действует на основании утверждённого положения и ежегодного плана работы, включающего тематические и целевые проверки. Оценка деятельности СВА осуществляется в рамках программы обеспечения и повышения качества (QAIP), а результаты проверок рассматриваются на заседаниях Комитета с последующим контролем исполнения рекомендаций. Это подтверждает институциональную независимость и зрелость функции внутреннего аудита.

В Обществе действует утверждённый Risk Appetite, включающий количественные и качественные параметры по основным видам рисков, а также ключевые риск-индикаторы (KRI) по информационной безопасности. В 2024 году укреплён контур ИБ: проведена сертификация по Постановлению Правительства РК № 832, внедрена четырёхуровневая система документации, организовано взаимодействие с НКЦИБ и SOC, реализованы процессы реагирования на инциденты и обучения работников. Это отражает переход функции ИБ от базового к управляемому (managed maturity) уровню зрелости.

Потенциал дальнейшего развития системы заключается в интеграции ESG- рисков и элементов риск-культуры в систему KPI, дальнейшей цифровизации мониторинга и анализа рисков, а также укреплении координации между функциями внутреннего аудита, комплаенс и риск-менеджмента для комплексного управления рисками и контролями. Это позволит перейти от реактивного к превентивному и стратегически ориентированному управлению.

Финансовый контур характеризуется дисциплинированным выполнением процедур и отчётности: действует политика управления временно свободными средствами, показатели доходности выполняются, контроль остатков и отчётность по ликвидности осуществляются регулярно. Система казначейского контроля поддерживает управляемость финансовых потоков и способствует соблюдению риск-лимитов, укрепляя общий контур внутреннего контроля.

### *3.2.3. Устойчивое развитие (ESG)*

**Балл:** 0.69 → 4.8/7 → **Рейтинг: BBB/A**

**Контекст и стратегическая база**

**АО «Жасыл даму»** выполняет функции оператора по реализации механизма расширенных обязательств производителей (импортёров), предусмотренные Экологическим кодексом Республики Казахстан, и, как следствие, реализует государственную экологическую политику, обеспечивая переход Казахстана к низкоуглеродному и ресурсосберегающему развитию.

В *Стратегии развития Общества на 2023-2027 годы* закреплены приоритетные направления, включающие:

- развитие инфраструктуры управления отходами;
- стимулирование производства экологически чистой техники;
- повышение экологической культуры населения;
- совершенствование операционной деятельности Общества.

Эти направления отражают устойчивый компонент деятельности и соответствуют миссии Общества - «создание условий для улучшения качества окружающей среды и развития циркулярной экономики». Однако в Стратегии развития, повестка в области устойчивого развития (ESG) интегрирована фрагментарно, без отдельного документа, закрепляющего цели и метрики по направлениям «E», «S» и «G». Это объясняется тем, что Стратегия развития принята в рамках Экологического кодекса РК для Оператора РОП. При этом, утверждение общей Стратегии развития в классическом понимании для компаний квазигосударственного сектора в системе государственного планирования Республики Казахстан не предусмотрено, как следствие, элементы ESG де-факто встроены в процессы (труд, ИБ, комплаенс, закупки), но единый ESG-контур (стратегия, реестр ESG-рисков, KPI и интегрированная отчётность) не оформлен; руководство подтверждает готовность поэтапного внедрения (без «догматизма»), с фокусом на практическую пользу и баланс с бизнес-процессами.

Элементы устойчивого развития фактически внедрены в систему управления Общества через комплаенс, кадровую и этическую инфраструктуру. Кодекс деловой этики и Политика устойчивого развития (утверждены СД в 2023 году) формируют основу «ESG-каркаса»:

- закрепляют запрет на коррупционные практики;
- определяют принципы равных возможностей и прозрачности;
- регламентируют подотчётность и дисциплину исполнения.

В кадровом блоке реализованы элементы социальной ответственности: соблюдается равный доступ при найме, действует система обучения и повышения квалификации, а охват программ обучения достигает 80-90 % персонала.

Таким образом, ESG-составляющая Общества имеет реальную институциональную базу: комплаенс-мониторинг, обучение, Кодекс деловой

этики, кадровую политику, при этом недостаточна централизованная координация ESG-вопросов и формализованная система ESG-KPI, что ограничивает зрелость системы на уровне «initial maturity» (начальная зрелость).

**Нормативная и институциональная основа**

В мае 2023 года *Совет директоров утвердил Политику устойчивого развития* ***АО «Жасыл даму»***, которая закрепила общие принципы ответственности в сфере экологии, охраны труда, прав человека и прозрачности деятельности. В корпоративной системе также действуют:

- *Кадровая политика* - регулирует принципы равных возможностей, развитие персонала и подбор кадров;
- *Кодекс деловой этики* - включает антикоррупционные и поведенческие стандарты;
- *Политика по урегулированию корпоративных конфликтов и конфликтов должностных лиц и работников* - регламентирует внутренние этические процедуры и обращения.

СД и Правление в 2023 - 2024 гг. утвердили ряд профильных политик, связанных с ESG-направлением: по **информационной безопасности**, **раскрытию информации**, **взаимодействию со стейкхолдерами**, **закупкам** и **устойчивому развитию**. В Обществе отсутствует отдельный ESG-комитет при СД, а функции по устойчивому развитию распределены между департаментами без централизованного координационного механизма.

**Практика внедрения и раскрытия.**

Деятельность Общества в экологической сфере носит системный характер - реализуются проекты по сбору, переработке и утилизации отходов, поддерживаются инициативы по «зелёным» технологиям.

Социальные и управленческие аспекты развиты слабее:

- *ESG-показатели выборочно интегрированы в KPI* руководителей и департаментов (*KPI Правления и ДУЧР, 2024*);
- *Инновации и НИОКР реализуются точечно*, по приоритетным направлениям и поручениям Единственного акционера, однако системный подход к управлению этими инициативами (в виде программы или регламента отбора и оценки результатов) пока не сформирован;
- *Социальная составляющая* (вовлечённость персонала, обучение, благополучие) раскрыта ограниченно в годовом отчёте.

При этом взаимодействие со стейкхолдерами постепенно формализуется - *Правила раскрытия информации* и *Правила взаимодействия со стейкхолдерами* установили обязательства по своевременному информированию и прозрачности решений СД. В Годовых отчётах Общества, раскрываются аспекты устойчивого развития в *отдельном* разделе. Публикация интегрированной ESG-отчётности (в соответствии с международными стандартами отчётности в области устойчивого развития) остаётся будущим ориентиром для Общества.

**Сильные стороны:**

• **Наличие утверждённой Политики устойчивого развития** - документ зафиксировал базовые принципы ESG и подотчётность СД.

• **Интеграция экологических направлений в Стратегию развития 2023 -2027 гг.** - охватывает управление отходами, переход к циркулярной экономике и повышение экологической культуры.

• **Наличие кадровой политики и Кодекса деловой этики,** соответствующих стандартам корпоративного управления.

• **Соответствие миссии и деятельности** Общества национальной **«зелёной» повестке** и задачам декарбонизации.

**Зоны развития:**

• **ESG-вопросы пока недостаточно интегрированы в систему стратегического управления:** координация инициатив осуществляется выборочно на уровне Правления, без выделенной функции или механизма надзора со стороны Совета директоров.

• **Подход к устойчивому развитию пока не оформлен в виде единой стратегии** с чётко определёнными целями, показателями и дорожной картой.

• **ESG-риски как отдельный класс не выделены**: В Регистре рисков Общества отражены стратегические, экологические, финансовые, операционные и правовые риски, что охватывает основные аспекты деятельности. Вместе с тем, вопросы устойчивого развития (включая социальные и климатические аспекты) не выделены в отдельный аналитический блок и не агрегируются в единую ESG- перспективу. Рекомендуется **повысить прозрачность учёта ESG-рисков в рамках существующей классификации** — например, через маркировку соответствующих рисков в Регистре и интеграцию ESG-показателей в регулярный мониторинг. Такой подход позволит учитывать климатические, социальные и управленческие факторы в общей системе риск-аппетита, без необходимости введения отдельной категории.

• **Интегрированная отчётность по стандартам** в соответствии с международными стандартами отчётности в области устойчивого развития (GRI / IFRS S1–S2) **в настоящее время не формируется**, что обусловлено отсутствием соответствующих требований к квазигосударственным организациям в нормативных правовых актах Республики Казахстан. При этом данное направление может рассматриваться как потенциал для дальнейшего повышения прозрачности и качества раскрытия информации для внешних заинтересованных сторон.

• **ESG-показатели не интегрированы в систему KPI топ-менеджмента**; при этом количественные метрики по выбросам, социальным результатам и иным аспектам устойчивого развития не определены (часть экологических показателей, включая энергоэффективность, неприменима в связи с арендным характером помещений).

• **Система стратегического мониторинга и оценки эффективности**

**инновационной деятельности и R&D пока не сформирована**, что ограничивает возможность анализа результатов и тиражирования успешных практик.

• **Социальный блок недостаточно развит:** нет устойчивых программ по вовлечённости, благополучию и развитию персонала.

• **Внешние верификации/аудиты нефинансовой (ESG) информации не проводились**; заявлена готовность к поэтапному внедрению без избыточного формализма.

**Вывод:**

**АО «Жасыл даму»** обладает прочной основой для построения ESG-системы: утверждённая политика устойчивого развития, наличие этических и кадровых принципов, экологическая миссия и стратегические цели. ESG-интеграция находится на этапе становления (initial maturity stage).

Развитие ESG-направления требует перехода от декларативного уровня к **интегрированной системе управления и отчётности**, что позволит повысить прозрачность, инвестиционную привлекательность и долгосрочную устойчивость Общества.

### *3.2.4. Права Единственного акционера*

**Балл: 0.94 → 6.6/7 → Рейтинг: AA**

**Контекст и нормативная база**

В соответствии с *Уставом АО «Жасыл даму»*, единственным акционером Общества является Министерство экологии и природных ресурсов Республики Казахстан, которое осуществляет права владельца в пределах, установленных законодательством и корпоративными документами.

*Совет директоров* и *Правление* действуют подотчётно Единственному акционеру, обеспечивая исполнение его решений и предоставляя отчётность по установленным показателям.

**Права Единственного акционера** регламентированы Уставом и включают:

•участие в управлении через согласование стратегии развития оператора РОП, годовой отчётности и состава Правления, а также утверждение состава Совета директоров приказом Министерства экологии и природных ресурсов РК;

•получение дивидендов;

•доступ к информации о деятельности Общества;

•контроль за использованием активов и соблюдением корпоративного законодательства.

**Политика и практика взаимодействия**

Политика общества в отношении акционера характеризуется прозрачностью и институциональной зрелостью.

***Дивидендная политика***, утверждённая Единственным акционером и

размещённая в открытом доступе на сайте recycle.kz, определяет порядок распределения прибыли, критерии расчёта дивидендов и сроки их выплаты. Совет директоров осуществляет предварительное рассмотрение и даёт рекомендации по проектам решений, обеспечивая согласованность дивидендной политики с финансовыми возможностями и стратегическими приоритетами Общества. В 2023-2024 годах решения по выплате дивидендов исполнялись в полном объёме и в установленные сроки.

Взаимодействие с Единственным акционером осуществляется на регулярной основе через официальные письма, согласования и отчётности по KPI. Акционер принимает активное участие в формулировании стратегических приоритетов Общества, включая направления по цифровизации и повышению эффективности деятельности в сфере РОП, что подтверждается соответствующими решениями и поручениями, отражёнными в протоколах ЕА и документах стратегического планирования.

Решения Единственного акционера исполняются своевременно: утверждение годовых отчётов, KPI Правления, стратегических документов и изменений в структуре Общества подтверждены выписками из протоколов за 2024-2025 годы.

Кроме того, в Обществе действуют *Информационная политика акционерного общества* и *Политика по урегулированию корпоративных конфликтов и конфликтов должностных лиц и работников*, что обеспечивает правовую защиту интересов Единственного акционера и соблюдение принципов прозрачности.

**Сильные стороны:**

- **Наличие прозрачной и действующей дивидендной политики**, утверждённой Единственным акционером, публично раскрытой на сайте recycle.kz, с участием Совета директоров в предварительном рассмотрении и выработке рекомендаций.
- **Отсутствие нарушений прав Единственного акционера** - все решения принимаются в строгом соответствии с законодательством РК и уставом Общества.
- **Высокий уровень дисциплины исполнения решений Единственного акционера** - протоколы СД и Правления фиксируют их выполнение в установленные сроки.
- **Активная позиция акционера** - Министерство экологии и природных ресурсов РК регулярно направляет письма и поручения, определяющие стратегические ориентиры и ожидаемые результаты.

**Зоны развития:**

- **Ограниченная инициатива со стороны СД:** большинство стратегических решений инициируются Единственным акционером, тогда как инициативы «снизу-вверх» (bottom-up) со стороны Совета директоров встречаются ограниченно. Вместе с тем зафиксированы примеры содержательных предложений от Совета, в частности по оптимизации

механизмов использования средств РОП и совершенствования нормативных положений, касающихся реализации Экологического кодекса. Рекомендуется формализовать процедуру подготовки и направления Советом директоров аналитического обзора и предложений Единственному акционеру (annual review), отражающего ключевые результаты деятельности, выявленные риски и возможные направления совершенствования корпоративного управления, устойчивого развития и эффективности деятельности Общества. Такая практика позволит системно обеспечивать обратную связь и учитывать управленческие наблюдения Совета директоров при формировании стратегических решений Единственного акционера.

• **Зависимость СД от Единственного акционера**. Операционного вмешательства Единственного акционера не фиксируется: представители Министерства экологии и природных ресурсов РК участвуют в заседаниях, но не доминируют в принятии решений. Для балансировки влияния рекомендуется формализовать механизм обратной связи Совета директоров Единственному акционеру (ежегодное письмо с рекомендациями).

• **Отсутствует формализованный механизм обратной связи между СД и Единственным акционером** - например, ежегодное письмо рекомендаций (Annual Board Feedback Letter), предусмотренное OECD Guidelines VI C. Рекомендация соответствует OECD Principles (2023), Principle VI (Responsibilities of the Board). Введение такого механизма позволит укрепить стратегический диалог и превентивно снижать риск несогласованности.

**Вывод:**

Общество демонстрирует высокий уровень соблюдения прав Единственного акционера и прозрачности корпоративных процедур. Все ключевые документы - дивидендная политика, Устав, политика раскрытия информации действуют и применяются последовательно.

Отношения с Единственным акционером выстроены в конструктивном и регламентированном формате, а управленческая дисциплина обеспечивает эффективную реализацию решений.

Основным направлением дальнейшего развития является усиление инициативности Совета директоров, расширение канала обратной связи и переход к более партнёрской модели стратегического диалога с Единственным акционером, что соответствует лучшим практикам и OECD Principles of Corporate Governance (2023).

### *3.2.5. Прозрачность*

**Балл: 0.82 → 5.74/7 → Рейтинг: A**

Контекст и нормативная основа

**АО «Жасыл даму»** соблюдает высокие стандарты раскрытия информации в соответствии с *Правилами раскрытия информации* и *Правилами разработки годового отчёта и отчёта о ходе реализации расширенных обязательств производителей (РОП)*. Эти документы утверждены Правлением

и устанавливают требования к раскрытию финансовой, организационной и операционной информации, а также к регулярной публикации данных на официальном сайте recycle.kz.

В соответствии с *Уставом Общества* и *Положением о Совете директоров*, подотчётность Совета директоров обеспечивается через публичное раскрытие Годового отчета о деятельности, аудированной финансовой отчётности, аудиторского заключения и ключевых решений СД.

**Финансовая отчётность и аудит**

Финансовая отчётность **АО «Жасыл даму»** готовится **в полном соответствии с Международными стандартами финансовой отчётности** (МСФО) и ежегодно подтверждается независимым внешним аудитом. Аудиторское заключение за 2024 год содержит немодифицированное мнение, что подтверждает достоверность и полноту представленной информации.

Данные о финансовых результатах (доходы, расходы, дивиденды) публично раскрыты в Годовом отчёте и доступны на официальном сайте Общества и на портале открытых данных государственных предприятий. Кроме финансовых данных, Общество раскрывает операционные и инвестиционные показатели: количество профинансированных проектов, закупленную технику, строительство заводов ТБО и др. Эти сведения сопровождаются фото- и видеоматериалами, размещёнными на официальных ресурсах и в СМИ-партнёрах (TengriNews, Nur.kz, EcoBlogger, Noord.kz).

**Раскрытие информации и отчётность**

Общество публикует годовые отчёты (включая разделы по корпоративному управлению и реализации РОП) и регулярно размещает новости о ходе реализации проектов и финансировании на официальном сайте и в социальных сетях (Instagram, Facebook, TikTok).

Информация о каждом профинансированном проекте публикуется **в день получения подтверждения о факте** - фото- и видеоматериалы, суммы и статус («выполнено», «в процессе»). Ответственность за своевременность и полноту публикаций закреплена за пресс-службой; обновления осуществляются в тесном взаимодействии с профильными департаментами.

Также Общество публикует *отчёт о реализации РОП*, отражающий выполнение экологических обязательств. С 2023 года **АО «Жасыл даму»** размещает годовые отчёты в открытом доступе в соответствии с требованиями Типового кодекса корпоративного управления.

Отчётность формируется в соответствии с внутренними правилами, утверждёнными Советом директоров, и включает:

- результаты деятельности за год;
- анализ выполнения стратегических и производственных KPI;
- информацию о корпоративном управлении;
- данные о работе комитетов СД и ключевых политиках.

*Процедуры обязательного раскрытия и роли подразделений*

Раскрытие информации в **АО «Жасыл даму»** регулируется Правилами

раскрытия информации и внутренними графиками отчётности, утверждёнными Правлением. В структуре Общества распределение ответственности за раскрытие информации закреплено следующим образом:

- Корпоративный секретарь размещает решения Единственного акционера об утверждении ежегодной годовой финансовой отчетности Общества.
- Департамент корпоративных финансов и казначейства - подготовка финансовых отчётов и данных по доходности, ликвидности и размещению средств.
- Департамент бухгалтерского учёта - подготовка финансовой отчётности в соответствии с МСФО.
- Юридический департамент осуществляет контроль за соблюдением порядка раскрытия информации в соответствии с Постановление Правления Национального Банка Республики Казахстан №189 от 2018 г. и внутренними регламентами Общества.
- Первичную проверку материалов на наличие конфиденциальной или инсайдерской информации проводят структурные подразделения в рамках своей компетенции.
- Пресс-служба и ИТ - техническое размещение материалов на сайте и координация с Депозитарием финансовой отчётности (ДФО).

**Процедура раскрытия на ДФО:**

- ответственные подразделения формируют файлы отчётности и проводят первичную проверку содержания на наличие конфиденциальной или ограниченной информации в пределах своей компетенции;
- материалы передаются в ДФО и публикуются в установленные сроки.

*Конфиденциальность и инсайдерская информация* регулируются *Информационной политикой* и *Кодексом деловой этики*: доступ ограничен, с работниками заключаются соглашения о неразглашении.

*Практика мониторинга.* СВА на ежеквартальной основе ведёт сводный мониторинг исполнения рекомендаций, как по внутренним проверкам, так и по внешним (аудит финансовой отчётности, Высшая аудиторская палата, проверки Единственного акционера и др.); дублирование рекомендаций сознательно избегается; при систематических просрочках инициируются усиленные меры контроля и эскалация.

Информация на сайте Общества и официальных страницах в социальных сетях обновляются ежедневно. В дополнение к основным разделам (миссия, стратегия, корпоративное управление) ведутся тематические публикации по проектам РОП, строительству заводов, обновлению техники и экологическим инициативам. Контент готовится по утверждённому медиаплану, формируемому в конце года на следующий период; данные собираются из всех департаментов и согласовываются с заместителем председателя Правления.

*Отчёт корпоративного секретаря фиксирует*, что требования к раскрытию информации и корпоративному управлению выполнены в установленном порядке, а обращений от заинтересованных сторон о нарушении

прав на получение информации не поступало.

**Сильные стороны:**

• **Финансовая отчётность готовится по МСФО** и подтверждается независимыми внешними аудиторами.

• **Служба внутреннего аудита** не выдаёт заключений по МСФО, а **проводит точечные проверки учётных процессов** в рамках своих аудиторских заданий, обеспечивая дополнительный уровень внутреннего контроля.

• **Наличие утверждённых правил раскрытия информации** и процедур внутреннего согласования.

• **Сайт Общества обновляется регулярно** и содержит основные разделы по корпоративному управлению, стратегиям и документам.

**Зоны развития:**

• **Технологическая прозрачность**: публиковать статус ключевых цифровых проектов и **план снижения ИТ-рисков** (учитывая, что ИТ-риски удерживаются в «красной зоне»), включая прогресс по **интеграциям с государственными платформами**.

• **Раскрытие нефинансовых показателей** - данные по ESG, персоналу, инновациям и экологическим результатам представлены фрагментарно. Публикации и отчётные материалы преимущественно отражают операционную и экологическую деятельность, тогда как социальные и управленческие аспекты (HR, вовлеченность, корпоративная культура) раскрываются ограниченно. Рекомендуется расширить тематику публичных коммуникаций и корпоративных отчётов, усилив освещение социальных и управленческих направлений - в рамках действующих каналов раскрытия и отчётности.

**Вывод:**

**АО «Жасыл даму»** демонстрирует высокий уровень прозрачности в части финансовой отчётности, подтверждённый независимым аудитом и регулярным раскрытием информации.

Сформирована устойчивая практика публикации годовых отчётов, соблюдения сроков раскрытия и взаимодействия с Единственным акционером и стейкхолдерами.

По мере утверждения законодательных требований, закрепленных в соответствующих нормативных правовых актов, в качестве дальнейших направлений развития видится переход к интегрированной и ESG-ориентированной отчётности, в соответствии с IFRS S1/S2 и GRI 2021, а также расширение объёма нефинансового раскрытия и публикация аналитической части протоколов СД. Также рекомендуется систематизировать процессы внешних коммуникаций - закрепить медиаплан, календарь публикаций и KPI по скорости реакции на запросы общества и СМИ. Это обеспечит управляемость и повысит качество нефинансового раскрытия.

## 3.3. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АО «ЖАСЫЛ ДАМУ»

| Сильные стороны | Зоны роста |
|---|---|
| **1. Высокая независимость Совета директоров**<br>•Доля независимых директоров превышает рекомендации OECD (≥1/3).<br>• Независимые директора возглавляют все комитеты, обеспечивая баланс интересов Единственного акционера и менеджмента.<br>• Поддерживается высокий уровень вовлечённости СД в стратегические вопросы. | **1. ESG-архитектура и интеграция устойчивого развития**<br>Предлагается систематически рассматривать вопросы устойчивого развития на уровне Совета директоров. В частности, рекомендуется разработать документы, определяющие ESG-цели, показатели и приоритеты Общества в среднесрочной перспективе и на регулярной основе проводить мониторинг их исполнения. Это ключевая зона роста, особенно с учётом миссии и Стратегии развития 2023–2027 гг. |
| **2.Развитая система внутреннего аудита, комплаенса и риск-менеджмента**<br>• Службы внутреннего аудита и комплаенса независимы и подотчётны Совету директоров, что обеспечивает прозрачность и эффективность контроля.<br>• Функция риск-менеджмента организационно подчинена заместителю Председателя Правления, при этом взаимодействует с Комитетом по аудиту и управлению рисками и обеспечивает регулярное информирование Совета директоров по ключевым рискам.<br>• Функционирует единый **Регистр рисков**, ведётся **ежеквартальная отчётность** по основным категориям рисков.<br>• Система управления рисками и внутреннего контроля опирается на принципы **COSO** и **ISO 31000**, | **2. Формализация поддержки инноваций**<br>Рекомендуется утвердить документ, регламентирующий процессы отбора и оценки инновационных проектов. |

| | |
|---|---|
| охватывая ключевые бизнес-процессы. | |
| **3.Прозрачная и формализованная дивидендная политика**<br>• **Прозрачная и формализованная дивидендная политика,** утверждённая Единственным акционером.<br>• Решения о дивидендах принимаются и исполняются своевременно.<br>• Отсутствуют нарушения прав акционера.<br>• Расширенный формат протоколирования и фиксация позиций членов СД **внедрены и применяются на регулярной основе** | **3. Протоколирование заседаний Совета директоров**<br>В протоколах, помимо решений рекомендуется фиксировать основные аргументы и особые мнения членов СД (при их наличии). |
| **4. Прозрачность и раскрытие информации**<br>• Годовые отчёты и финансовая отчётность по МСФО публикуются на сайте и в открытых источниках.<br>• Внешний аудит ежегодно подтверждает достоверность данных (немодифицированное мнение).<br>• Правила раскрытия информации утверждены СД и исполняются в полном объёме. | **4. Расширение публичного раскрытия информации**<br>Рекомендуется подготовка к переходу к интегрированной отчётности и публикации ключевых ESG-метрик |
| **5. Система стратегического и финансового планирования**<br>• СД утверждает Стратегию развития акционерного общества «Жасыл даму» на 2023-2027 годы.<br>• Существуют регламенты по стратегическому и среднесрочному планированию.<br>• Процессы планирования обеспечивают предсказуемость и контроль за исполнением KPI. | **5. Интеграция HR и корпоративной культуры в систему KPI**<br>Рекомендуется расширить HR-показатели из системы ESG. Это способствует обеспечению системной оценки «S»-компоненты ESG |

**Обобщённый вывод:**

**АО «Жасыл даму»** демонстрирует зрелую, эффективно функционирующую систему корпоративного управления, соответствующую лучшим национальным и международным практикам (уровень **АА / высокий уровень совершенства**).

Ключевые сильные стороны включают независимый и сбалансированный состав Совета директоров, устойчивую систему внутреннего аудита и управления рисками, прозрачную дивидендную политику, высокий уровень раскрытия информации и внедрение цифровых инструментов мониторинга.

В качестве мер по дальнейшему усовершенствованию корпоративного управления рекомендуется: дальнейшее укрепление ESG- архитектуры Общества, интеграция вопросов устойчивого развития в стратегическое управление, KPI и систему риск-аппетита, развитие практики нефинансовой отчётности по международным стандартам, а также стратегическая координация ESG-функции на уровне Совета директоров.

Дополнительным направлением совершенствования является развитие практик инновационного менеджмента, систематизация протоколирования решений и интеграция HR-показателей в систему оценки эффективности, что позволит укрепить управленческую зрелость и устойчивость Общества.

## 3.4. ВЛИЯНИЕ ЕДИНСТВЕННОГО АКЦИОНЕРА

**Сильные стороны:**

**1. Регулярные письма об ожиданиях и приоритетах акционера**

- В соответствии с Законом Республики Казахстан «Об акционерных обществах» и установленной практикой корпоративного управления, взаимодействие между Единственным акционером и Советом директоров осуществляется через утверждение стратегических документов, планов развития, годовых отчётов, проведение заседаний и предоставление отчётности по KPI.
- Наряду с указанными формальными инструментами, у ЕА также имеется возможность направлять в адрес СД письма об ожиданиях и стратегических приоритетах, что соответствует международной и национальной практике управления квазигосударственными компаниями.
- В перспективе внедрение такой формы взаимодействия, может способствовать более чёткому стратегическому выравниванию и согласованию долгосрочных планов Общества с государственной политикой в сфере экологии и устойчивого развития.

**2. Прозрачная и согласованная дивидендная политика**

- Дивидендная политика строго исполняется Советом директоров и согласована с Единственным акционером.
- Все решения по выплатам принимаются в срок, нарушений не зафиксировано.
- Политика способствует финансовой стабильности и укрепляет доверие со стороны Единственного акционера.

**3. Активное участие представителей Единственного акционера в работе СД**

- Представители Министерства экологии и природных ресурсов РК принимают участие в заседаниях Совета директоров и комитетов, обеспечивая информированность Единственного акционера о стратегических вопросах.
- При этом участие носит умеренный характер: представители участвуют в обсуждениях, но не оказывают доминирующего влияния на решения.

**4. Исполнение поручений и запросов Единственного акционера**

- Все поручения и запросы Единственного акционера исполняются своевременно.
- Контроль исполнения ведётся через отчётность корпоративного секретаря и Правления.
- Это повышает доверие между сторонами и снижает риск управленческой несогласованности.

**5. Процедуры взаимодействия с Единственным акционером и порядок исполнения поручений.**

Взаимодействие с Единственным акционером в части финансовых и казначейских вопросов осуществляется в **регламентированном формате**: служба корпоративных финансов и казначейства формирует отчёты и направляет их в Правление для утверждения, после чего они становятся основанием для предоставления информации Единственному акционеру. Поручения Единственного акционера реализуются по установленной схеме:

1. Поручение или письмо поступает в адрес Общества посредством системы электронного документооборота (СЭД);
2. Распределяется между ответственными подразделениями (финансы, юристы, стратегическое планирование);
3. Исполнение согласуется с курирующим Заместителем председателя Правления, членом Правления;
4. После визирования - выносится на утверждение Правления и направляется Единственному акционеру с приложением пояснительных записок.

Кроме того, отчётность о выполнении поручений Единственного акционера и стратегических показателей консолидируется корпоративным секретарём и включается в повестку Совета директоров.

Такая структура обеспечивает прозрачность, последовательность и документальное подтверждение исполнения поручений, а также исключает риск избыточного административного вмешательства.

**Зоны риска и точки внимания:**

**1.Баланс между независимостью и влиянием Единственного акционера**

• Единственный акционер играет активную и конструктивную роль в формировании стратегических приоритетов, однако высокая вовлечённость может снижать самостоятельность Совета директоров, особенно в вопросах ESG и инноваций.

• Для балансировки рекомендуется:

– усилить **роль независимых директоров в оценке решений**,

– рекомендуется расширить раскрытие информации о взаимодействии с Единственным акционером в составе годового отчёта - например, через описание ключевых поручений, инициатив и форм обратной связи между Советом директоров и Единственным акционером. Это позволит повысить прозрачность стратегического диалога и соответствует принципам ТККУ и OECD (2023).

– формализовать механизм предоставления Советом директоров **обратной связи Единственному акционеру** (annual feedback letter).

**2.Ограниченность стратегического диалога**

• Регулярная практика «bottom-up» инициатив (предложений от СД к ЕА по реформе системы РОП, ESG или инновациям) пока не развита.

• Это ограничивает потенциал СД как **стратегического партнёра**, а не только исполнителя.

• Развитие двустороннего диалога повысит стратегическую устойчивость и гибкость управления.

**Совокупная оценка влияния акционера:**

| Показатель | Оценка |
|---|---|
| Средний балл | **≈ 6.6** |
| Рейтинг | **AA (высокий уровень)** |
| Характер влияния | **Системный, устойчивый, позитивный** |

**Интерпретация:**

Влияние Единственного акционера носит структурированный и предсказуемый характер. Единственный акционер обеспечивает стратегическую стабильность, определяет ESG- ориентиры, поддерживает прозрачность финансов и дисциплину исполнения. Основная зона совершенствования - установление баланса между контролем и независимостью, чтобы Совет директоров мог не только реализовывать поручения, но и инициировать стратегические предложения в области устойчивого развития (ESG) и инноваций.

Таким образом, влияние Единственного акционера является **сильной стороной корпоративного управления АО «Жасыл даму»**, но требует **аккуратной институциональной балансировки**, направленной на укрепление независимости и стратегической роли Совета директоров.

## 4. КОМПЛЕКСНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ДАЛЬНЕЙШЕМУ РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АО «ЖАСЫЛ ДАМУ»

Согласно проведённой оценке, аналитическая группа подтверждает, что система корпоративного управления **АО «Жасыл даму»** соответствует эффективному уровню (общий рейтинг AA; 6,01/7), при этом по ключевым разделам Общество демонстрирует высокую зрелость: «Эффективность СД и Исполнительного органа» - 6,2/7 (AA), «Управление рисками, ВК и аудит» - 6,6/7 (AA), «Права акционера» - 6,6/7 (AA). Относительно более низкий балл зафиксирован по направлению «Устойчивое развитие (ESG)» - 4,8/7 (BBB/A) и «Прозрачность» - 5,74/7 (A).

Настоящий раздел формулирует комплекс рекомендаций, направленных на закрытие выявленных разрывов, повышение зрелости процессов и достижение целевого уровня AA/AAA в среднесрочной перспективе. Рекомендации сформулированы в логике международных принципов ОЭСР, COSO ERM и стандартов GRI/IFRS S1-S2, а также учитывают национальные требования Казахстана.

Настоящие рекомендации носят рамочный характер и основаны на международной практике и обобщённом опыте внедрения аналогичных подходов. При их использовании рекомендуется учитывать специфику деятельности организации, доступные ресурсы, технические возможности и стратегические приоритеты. Перед реализацией отдельных шагов целесообразно дополнительно оценить их приоритетность и применимость в конкретных условиях.

### *4.1. Совершенствование эффективности деятельности и лидерства Совета директоров*

**Текущая ситуация:**

Совет директоров (СД) выступает ключевым носителем стратегической функции и независимого надзора. Совет директоров акционерного общества «Жасыл даму» демонстрирует высокий уровень зрелости (рейтинг AA) и эффективное выполнение надзорных и стратегических функций. Состав СД сбалансирован, присутствует необходимая доля независимых директоров, комитеты функционируют результативно. Заседания проводятся регулярно, решения принимаются в установленном порядке.

При этом сохраняются зоны для повышения качества стратегического диалога и независимости в оценке Исполнительного органа. При этом отсутствие формализованной политики по многообразию Совета директоров ограничивает возможности Совета директоров в развитии корпоративного лидерства и совершенствовании своей деятельности в соответствии с лучшими международными стандартами OECD и G20. С учётом текущего высокого уровня (AA) аналитическая группа рекомендует усилить лидерскую роль СД, переведя практики управления из «формально соответствующих» в «опережающие». Это позволит придать устойчивость стратегическим

решениям и повысить прозрачность процесса их принятия.

**Рекомендации:**

1. Рекомендуется актуализировать существующие требования при подготовке материалов для заседаний Совета директоров (в части структуры и аналитического наполнения) с целью повышения их сопоставимости, полноты и управленческой ценности для членов СД.

**При этом целесообразно закрепить:**

- краткое резюме вопроса (executive summary), включая обоснование предлагаемого решения и оценку его влияния на стратегические и финансовые показатели;
- заключение Юридического департамента (в установленном порядке), подтверждающее соответствие проекта решения действующему законодательству и внутренним актам Общества.

2. Проводить ежегодную самооценку эффективности работы Совета директоров, его комитетов и каждого члена Совета, с привлечением внешнего независимого оценщика не реже одного раза в три года. Результаты самооценки рассматривать в закрытой части заседания Совета директоров и по итогам формировать План развития Совета (Board Action Plan), включающий меры по совершенствованию структуры, процессов и компетенций.

3. Разработать и утвердить Политику по многообразию и инклюзивности с количественными и качественными целевыми ориентирами (например, не менее 30 % представителей каждого пола к 2030 году, расширение отраслевой и цифровой экспертизы). Внедрить интеграцию требований Политики в процедуры подбора кандидатов в Совет директоров.

**Обоснование:**

Предложенные меры направлены на дальнейшее укрепление лидерской роли Совета директоров и переход от модели «контроля соответствия» к модели «создания ценности».

Введение ежегодной самооценки и периодического внешнего обзора соответствует Принципам G20/OECD (раздел VI.D и VI.E) и является международным стандартом корпоративного управления.

Принятие политики по многообразию и инклюзивности позволит Обществу соответствовать ESG-требованиям по инклюзивности (Social и Governance аспекты), повысить устойчивость и репутационную привлекательность.

**Ожидаемый результат**

***Реализация данных рекомендаций позволит:***

- укрепить стратегическую роль и лидерство Совета директоров;
- повысить качество и доказательность решений;
- снизить риски конфликта интересов и укрепить доверие со стороны Единственного акционера;

- обеспечить преемственность и развитие культуры корпоративного управления;
- создать базу для перехода на уровень ААА.

**Текущая ситуация:**

**АО «Жасыл даму»** реализует миссию оператора системы торговли выбросами парниковых газов и управлению бесхозяйными опасными отходами, что делает ESG-повестку неотъемлемой частью корпоративной стратегии. В Обществе утверждена Политика устойчивого развития (2023 г.), отражающая принципы экологической и социальной ответственности, прозрачности и этичного ведения бизнеса.

Тем не менее, ESG-управление пока не оформлено как полноценная система корпоративного надзора. Функции в этой области распределены между различными подразделениями (стратегия, экология, HR, комплаенс). ESG-риски не выделены в самостоятельный класс, показатели не интегрированы в систему KPI и риск-аппетит, а нефинансовая отчётность публикуется в ограниченном объёме, без соответствия международным стандартам. Таким образом, ESG-архитектура Общества находится на стадии формирования, а её институционализация позволит перейти от декларативного уровня к стратегически управляемой модели устойчивого развития.

**Для справки:**

Регуляторная среда Казахстана демонстрирует устойчивый переход от добровольного к обязательному ESG внедрению и раскрытию. Происходит процесс широкой институализации ESG среди корпоративного сектора, включая госкомпании. В качестве примера, с 2024 года действует обязательное раскрытие ESG-информации для банков и финансовых организаций (Приказ Агентства по регулированию и развитию финансового рынка № 291 от 28апреля 2023 года, а также от 15 июля 2024 года № Б-228). Биржи KASE и AIX внедрили методологии ESG-отчётности для эмитентов, а государством утверждена Дорожная карта по внедрению ESG-принципов (Приказ № 187 от 16 марта 2023 года). Эти изменения напрямую влияют на доступ к инвестиционным ресурсам и государственным программам поддержки. Международные и национальные финансовые институты, а также партнёрские организации всё чаще применяют ESG-критерии при оценке компаний государственного сектора - не только с точки зрения финансовой устойчивости, но и качества корпоративного управления, экологической и социальной политики. Для **АО «Жасыл даму»** это означает необходимость заблаговременно формировать прозрачную позицию по ESG, что будет способствовать повышению доверия со стороны регуляторов и партнёров в сфере устойчивого развития.

В Казахстане также формируется ***национальная ESG-таксономия***, разработанная в рамках Центра зелёных финансов (AIFC) и одобренная государственными органами. Она определяет критерии «зелёных», «социальных» и «переходных» проектов и постепенно встраивается в систему управления национальными проектами и механизмами государственного финансирования, включая отбор инициатив для поддержки и выпуска

«зелёных» облигаций. Кроме того, в стране началась поэтапная работа по переходу на международные стандарты устойчивой отчётности - ***МСФО (IFRS) S1 и S2***. В данное время, Министерство финансов РК совместно с Агентством по регулированию и развитию финансового рынка (АРРФР) и Национальным банком Казахстана разрабатывает дорожную карту их внедрения. Новые стандарты меняют подход к раскрытию информации в области устойчивого развития: если ранее компании представляли нефинансовые отчёты отдельно, то теперь ESG-факторы будут интегрированы в единую систему финансовой отчётности, что повысит прозрачность и сопоставимость данных на международном уровне. Переходный период рассчитан до 2030 года, при этом обязательное применение стандартов планируется с 2026–2027 годов. Это потребует от компаний интеграции ESG-показателей в стратегическое и финансовое планирование, создания профильного комитета при Совете директоров, применения принципа двойной существенности, а также обеспечения аудируемости и достоверности нефинансовых данных.

**Рекомендации:**

Аналитическая группа рекомендует поэтапное построение ESG-системы управления, объединяющей стратегический, надзорный и операционный уровни.

1.Институционализировать надзор за ESG-вопросами на уровне Совета директоров.

• Расширить мандат действующего *Комитета по стратегическому планированию*, включив в него функции ESG-надзора, либо при необходимости в будущем, создать отдельный *Комитет по устойчивому развитию и ESG*.

•Закрепить в Положении о функции ESG (как часть мандата действующего Комитета по стратегическому планированию или как отдельного комитета) следующие функции: рассмотрение ESG - стратегии, утверждение реестра ESG-рисков, анализ климатических аспектов, предварительное одобрение интегрированного отчета, надзор за нефинансовыми данными и взаимодействие со стейкхолдерами.

2.Разработать и утвердить дорожную карту по реализации стратегии в сфере ESG, включающую цели, ключевые метрики и целевые показатели (KPI) по направлениям *E - экология, S - социальная ответственность, G -управление*.

• систематизировать ключевые показатели (KPI), отражающие приоритеты Общества в области устойчивого развития и ESG, исходя из уже утверждённых стратегических целей и существующей системы мониторинга. Речь идёт в первую очередь не о введении новых обязательных показателей, а о структурировании и консолидации тех метрик, которые уже применяются или планируются к использованию (например, показатели по переработке отходов, кадровому развитию, охране труда, вовлечённости, гендерному балансу и т.д.).

Для удобства аналитики и раскрытия информации рекомендуется:

• сопоставить текущие стратегические KPI с соответствующими индикаторами ESG (в логике GRI и IFRS S1/S2);

• обозначить их в стратегических и нефинансовых документах Общества

(в т.ч. в политике устойчивого развития);

- при необходимости уточнить форматы и периодичность внутреннего мониторинга.
- разработать ESG-реестр и систему мониторинга рисков.

3. Разработать ESG-реестр и систему мониторинга рисков

- Создать цифровой реестр ESG-рисков с распределением ответственности и оценкой влияния на стратегические цели.
- Интегрировать ESG-реестр в корпоративную систему управления рисками (RMS).

**Обоснование:**

Рекомендованные меры полностью соответствуют современным международным требованиям к корпоративному управлению предприятиями с государственным участием (OECD SOE Guidelines 2024, IFRS S1/S2, GRI 2021).

Институционализация ESG-надзора на уровне Совета директоров позволит выстроить устойчивую архитектуру принятия решений, интегрировать климатические и социальные риски в стратегическое планирование и повысить доверие со стороны государства, инвесторов и общества.

Разработка детального плана /дорожной карты/ реализации комплекса мер в области ESG и внедрение нефинансовой отчётности создадут основу для внешнего аудита устойчивого развития и позволят Обществу позиционировать себя как национального лидера зелёной трансформации. Кроме того, внедрение ESG-KPI в систему мотивации управленцев повысит подотчётность и персональную ответственность за результаты, а создание ESG-реестра обеспечит связку между стратегией, рисками и операционной деятельностью.

**Ожидаемый результат:**

- Создание комплексной ESG-архитектуры, встроенной в систему корпоративного управления;
- Формализация надзора за ESG-вопросами на уровне Совета директоров и повышение прозрачности решений;
- Появление единой стратегии устойчивого развития с измеримыми KPI и сроками реализации;
- Подготовка Общества к будущему внедрению международных стандартов нефинансовой отчётности (GRI / IFRS S1-S2);
- Укрепление репутации **АО «Жасыл даму»** как государственного лидера зелёной экономики и повышения ESG-рейтинга до уровня A/AA.

***Методологическая оговорка №1 касательно ESG-рекомендаций** в части совершенствования стратегии, корпоративного управления, риск менеджмента и сценарного анализа, а также интегрированной отчётности.*

Данный раздел устанавливает рамочные условия и принципы применения рекомендаций, представленных в отчёте в части развития ESG-

направления (Environmental, Social, Governance).

Его цель определить контекст внедрения предложений, уточнить приоритетность шагов и обозначить управленческие и ресурсные ограничения, в пределах которых возможно развитие ESG-функции Общества.

**ESG-повестка** является новым направлением (Environmental, Social, Governance) **для государственного сектора**, которое только начинает институционализироваться в странах региона и встраиваться в систему корпоративного управления. Международные стандарты (IFRS S1/S2, GRI, ISSB, TCFD и др.) уже формируют общие принципы раскрытия информации и управления нефинансовыми рисками, однако их применение в государственных Обществах требует **поэтапной адаптации**. Для **АО «Жасыл даму»**, как и для большинства компаний государственного сектора, данное направление находится **в исходной стадии формирования**: отсутствуют закреплённые корпоративные позиции, единая терминология, отработанные подходы к ESG-оценке и интеграции нефинансовых факторов в стратегию и систему KPI. При этом на Общество распространяются **особые ограничения и условия деятельности**, включая:

- правовые рамки, определяющие допустимые формы инвестиций и расходов;
- бюджетную дисциплину и лимиты, установленные акционером;
- публичный статус и высокий уровень регуляторной отчётности;
- институциональную необходимость согласования управленческих решений на уровне государства.

Эти особенности требуют, чтобы внедрение ESG-инициатив носило **постепенный, управляемый и доказательный характер**, а каждое направление проходило оценку по критериям правовой совместимости, финансовой рациональности и соответствия мандату Общества.

**Таким образом,** методологическая оговорка введена для того, чтобы:

- обозначить **границы применения ESG-рекомендаций** и подчеркнуть, что они служат ориентиром для дальнейшей проработки, а не предписанием к немедленному действию;
- зафиксировать необходимость **адаптации международных подходов к национальному и институциональному контексту**;
- сохранить баланс между стратегическим развитием и финансовой устойчивостью, что особенно важно для государственных предприятий;
- подчеркнуть, что **переход к ESG-управлению - это не одномоментная трансформация**, а процесс формирования новой управленческой культуры, интегрируемой в существующую систему корпоративного управления.

**Данный подход** обеспечивает реалистичность и устойчивость изменений, минимизирует риски формального внедрения и позволяет Обществу двигаться по пути внедрения ESG-стандартов в соответствии с лучшей международной практикой и возможностями национальной регуляторной среды.

## 1. Исходные принципы

Рекомендации, изложенные в отчёте, представляют собой **ориентиры и**

**направления для дальнейшей проработки**, а не готовые к немедленному внедрению решения. Их реализация должна основываться на адаптации к особенностям государственного сектора, включая:

- правовой статус и мандат Общества;
- действующие регуляторные ограничения;
- структуру капитала и текущие стратегические приоритеты;
- внутренние организационные и финансовые возможности.

Предлагаемые подходы сформированы на основе **международной лучшей практики**, включая стандарты и принципы OECD, COSO ERM, IFRS S1/S2, GRI, ISSB/TCFD, и предназначены для использования в качестве методологической базы при формировании собственной позиции Общества по вопросам устойчивого развития и ESG.

**2. Двухконтурный план реализации**

**Контур А - меры без дополнительных затрат (0–12 месяцев):**

Реализация первоочередных шагов, не требующих дополнительных финансовых затрат:

- уточнение ролей и ответственности в системе корпоративного управления (governance по ESG);
- маркировка ESG-рисков в действующем реестре рисков;
- встраивание ESG-индикаторов в существующие KPI/KRI там, где это возможно без изменения систем;
- установление регламента раскрытия информации (что, кем и когда раскрывается);
- проведение пилотных программ обучения для ключевых управленческих ролей.

**Контур В - трансформационные инициативы (12–36 месяцев):**

Переход к среднесрочным структурным изменениям при наличии нормативных оснований и финансовых возможностей:

- формирование единой ESG-позиции;
- интеграция метрик GRI \ IFRS S1/S2 в систему отчётности;
- развитие ИТ-платформ для сбора и контроля качества ESG-данных;

**3. Пороговые условия перед запуском инициатив.**

Перед началом внедрения любых ESG-мероприятий рекомендуется провести оценку:

- **правовой совместимости** (соответствие Уставу, внутренним документам и НПА);
- **финансовой рациональности** (приоритетность без новых финансовых затрат, затраты - только на обучение и методическую поддержку);
- **операционной реализуемости** (наличие данных, доступность ресурсов, отсутствие дублирования функций);
- **влияния на общий профиль рисков** (ESG-инициативы не должны повышать уровень операционных или регуляторных рисков).

4. Ожидаемые результаты

**К основным индикаторам прогресса относятся:**

- определены управленческие роли и процедуры надзора за ESG (ответственное лицо, комитет, цикл обзоров);
- ESG-риски интегрированы в действующий риск-реестр и систему отчётности;
- Сформирован перечень ESG-показателей минимально достаточного раскрытия в логике GRI \ IFRS S1/S2;
- утверждён календарь раскрытий и «карта данных» (источник, владелец, периодичность, контроль качества);
- запущен модуль целевого обучения для членов Совета директоров, Правления и профильных подразделений.

**5. Ограничения и рамки внедрения Рекомендации не предполагают:**

- немедленного изменения организационной структуры Общества;
- внедрения интегрированной отчётности по всем международным стандартам одновременно;
- открытия новых капиталоёмких статей расходов без решения Совета директоров и согласования с Единственным акционером.

**6. Управленческое закрепление и контроль.**

Координация и исполнение ESG-направления должны быть закреплены за Правлением Общества (назначение ответственного лица / владельца процесса).

Надзор и приоритизация - в компетенции Совета директоров и профильного комитета. Рекомендуется использовать итеративный подход - регулярный (ежеквартальный) мониторинг прогресса и корректировка дорожной карты по мере изменения внешней и внутренней среды.

*4.3. Повышение зрелости системы управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК)*

**Текущая ситуация:**

**АО «Жасыл даму»** располагает выстроенной и эффективно функционирующей системой управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК), соответствующей требованиям законодательства и рекомендациям Принципов корпоративного управления OECD (2023). Служба внутреннего аудита (СВА) независима и подотчётна Совету директоров через Комитет по аудиту и управлению рисками, что обеспечивает институциональную независимость и эффективность надзорных процедур.

В Обществе действует единый Регистр рисков, охватывающий финансовые, операционные, правовые, кадровые, экологические и ИТ-риски. Утверждён *Risk Appetite*, содержащий количественные и качественные параметры по основным видам рисков, включая показатели доступности ИТ-систем и ключевые рисковые индикаторы (KRI) по информационной безопасности. Внутренние нормативные документы закрепляют лимиты по контрагентам и банкам, а отчётность предоставляется Совету директоров на регулярной основе.

Вместе с тем (с учётом *Методологической оговорки №1*), для дальнейшего укрепления зрелости системы целесообразно:

- развивать практику стресс-тестирования и сценарного анализа (включая ESG аспекты), обеспечивая их интеграцию в стратегический и бюджетный цикл;
- расширить охват нефинансовых и ESG-рисков в рамках действующего *Risk Appetite*;
- усилить интеграцию риск-культуры и обучения в систему KPI руководителей;
- продолжить цифровизацию мониторинга рисков, обеспечив консолидацию данных между Power BI, «Документологом» и другими корпоративными системами.

**Рекомендации:**

Аналитическая группа рекомендует укрепить зрелость СУРиВК через развитие методологической базы, интеграцию ESG-рисков, усиление риск-культуры и цифровизацию аналитики (с учетом *Методологической оговорки №1*).

**1.Развитие Risk Appetite Statement (RAS)**

- В Обществе ежегодно утверждается *Risk Appetite*, включающий количественные и качественные параметры по основным видам рисков.
- В качестве следующего этапа рекомендуется **доработать документ в формате консолидированного RAS**, расширив охват нефинансовых и ESG-рисков, а также конкретизировав взаимосвязь с KPI подразделений.
- Целесообразно закрепить обновлённый RAS в стратегическом и бюджетном цикле, обеспечив регулярное представление статуса риск-аппетита

и ключевых риск-индикаторов (KRI) Совету директоров и Правлению.

**2.Совершенствование стресс-тестирования и сценарного анализа**

• В случае актуализации, разработать единую методику стресс-тестирования и сценарного анализа для ключевых категорий рисков (финансовых, операционных, ИТ, ESG, репутационных и др.).

• Определить триггеры реакции и допустимые отклонения (tolerance levels, stop-loss / stop-go rules).

• Интегрировать результаты стресс-тестов в годовой цикл стратегического и бюджетного планирования, обеспечив их использование при формировании лимитов и приоритетов.

**3.Укрепление риск-культуры и комплаенс-функции**

• Поддерживать регулярное обучение и тестирование работников по вопросам управления рисками и антикоррупционной политике, включая онлайн- курсы и внутренние тесты.

• Рассмотреть возможность включения элементов риск-культуры (участие в оценке рисков, соблюдение сроков реагирования, качество инцидент-репортов) в индивидуальные KPI руководителей.

• Развивать систему коммуникаций по риск-менеджменту — тематические рассылки, внутренние кейсы и формат lessons learned («уроки из инцидентов»).

**4.Цифровизация мониторинга и аналитики**

• Расширить интеграцию между существующими автоматизированными системами (АИС) и аналитическими инструментами (Power BI) для повышения эффективности мониторинга.

• Внедрить интерактивные дашборды по рискам и внутреннему контролю для Совета директоров и Правления.

• По мере цифровизации бизнес-процессов предусмотреть возможность автоматического ведения риск-реестра и учёта инцидентов, без дублирования данных.

**5.Совершенствование системы внутреннего аудита (СВА).**

• Продолжить развитие системы внутреннего анализа эффективности (QAIP), опираясь на действующую практику оценки результативности исполнения годового аудиторского плана (ГАП) и мониторинга устранения нарушений. Рекомендуется при необходимости актуализировать критерии оценки трудоёмкости проверок, учитывая частоту аудита, уровень рисков и изменения в бизнес-процессах, сохранив действующую методологию формирования ГАП.

• Рассмотреть меры по обеспечению устойчивости работы Службы внутреннего аудита при ограниченном кадровом составе, включая планирование замещения ключевых функций в случае временных кадровых изменений и, при возможности, поэтапное усиление ресурсного обеспечения службы для выполнения годового аудиторского плана в полном объёме.

**Обоснование:**

Предложенные меры согласуются с рамочными подходами COSO ERM Framework (2017), ISO 31000:2018 и Принципами корпоративного управления OECD (2023). Они направлены на переход системы управления рисками и внутреннего контроля от управляемого к **проактивному уровню зрелости (Maturity Level 4).**

**Развитие и институционализация Risk Appetite Statement**, а также внедрение единой методологии сценарного анализа позволят перейти от реактивного к проактивному управлению рисками, повысить стратегическую предсказуемость и качество управленческих решений

**Интеграция ESG-факторов и риск-показателей в систему KPI** укрепит связь между стратегическими целями и риск-профилем Общества.

**Цифровизация аналитики и риск-контролей** через Power BI и корпоративные АИС обеспечит оперативность, прозрачность и консолидацию данных по ключевым рискам.

**Развитие риск-культуры и комплаенс-функции** повысит вовлечённость работников и осознанность управленческих решений, способствуя созданию устойчивой корпоративной среды.

**Повышение квалификации и сертификация специалистов** (CIA, CISA, FRM, GRI, SCR GARP, IFRS S1 S2) укрепит профессиональный потенциал СВА и риск-подразделений, усилив доверие со стороны Совета директоров, Единственного акционера и внешних аудиторов.

**Ожидаемый результат:**

Повышение зрелости системы СУРиВК до уровня **«проактивного управления»** (Maturity Level 4).

- **Интеграция Risk Appetite Statement в стратегический и бюджетный цикл** позволит увязать уровень принимаемых рисков с целевыми показателями и повысить предсказуемость управленческих решений.
- **Внедрение единой методологии стресс-тестирования и сценарного анализа** для ключевых категорий рисков (финансовые, операционные, ИТ, ESG).
- **Повышение согласованности работы Службы внутреннего аудита, комплаенса и риск-менеджмента** обеспечит единый контур контроля, прозрачность взаимодействия и более эффективное управление рисками.
- **Повышение эффективности системы внутреннего аудита в рамках программы обеспечения и повышения качества (QAIP),** включая развитие методик мониторинга исполнения рекомендаций, уточнение механизмов обратной связи с объектами аудита и усиление аналитического компонента в отчётности СВА.

***Методологическая оговорка 2 касательно развития компетенций и сертификации.***

Данный раздел определяет рамочные условия и принципы реализации программы профессионального развития и сертификации работников Общества

в областях корпоративного управления, внутреннего контроля, управления рисками и ESG.

Его цель - сформировать системный подход к развитию кадрового потенциала и обеспечить согласованность образовательных инициатив с этапами корпоративной трансформации и возможностями Общества.

**1.Контекст и обоснование**

Внедрение международных стандартов (GRI, IFRS S1/S2, CIA, CISA, FRM, SCR GARP и др.) требует наличия компетентных специалистов, обладающих современными знаниями в сфере ESG, управления рисками и корпоративного надзора.

Для государственных компаний, где решения о развитии и финансировании принимаются централизованно, важно выстраивать **планомерную систему обучения**, а не единичные инициативы.

Цель программы — не «сертифицировать всех сразу», а **создать устойчивую систему профессионального роста**, при которой ключевые функции поэтапно достигают необходимого уровня квалификации.

**2.Принципы реализации**

• обучение и сертификация проводятся постепенно, поэтапно в течение 2–3 лет, в соответствии с приоритетами Общества и доступными ресурсами;

• каждая программа подбирается по функциональной принадлежности - для аудита, рисков, корпоративного управления, экологии и т.д.;

• приоритет отдается базовым и краткосрочным программам на первом этапе, а глубоким профессиональным сертификациям - в средне- и долгосрочной перспективе;

• внедрение программы не требует одномоментного увеличения бюджета и может осуществляться в пределах утверждённых лимитов на развитие персонала;

• результаты обучения рассматриваются не как формальные сертификаты, а как элемент институционального развития Общества - интеграции знаний в отчётность, риск-процессы, политику и KPI.

**3.Функциональная привязка**

• **Служба внутреннего аудита (СВА):** CIA, CISA — углубление профессиональных компетенций в области внутреннего контроля, ИТ-аудита и оценки рисков; при этом рекомендуется базовое знакомство с принципами GRI и IFRS S1/S2 для проведения независимой проверки достоверности ESG-данных и нефинансовой отчётности.

• **Риск-менеджмент и финансы:** GRI, IFRS S1 S2, FRM, SCR GARP - развитие компетенций в области финансовых и климатических рисков, стресс-тестирования и риск-аппетита.

• **Корпоративное управление и устойчивое развитие:** GRI Certified Sustainability Professional, IFRS S1/S2 - формирование навыков раскрытия ESG-информации и интеграции нефинансовых показателей в стратегическое управление.

• **Экологическое направление:** специализированные программы по

устойчивым финансам, климатическому регулированию, зелёной таксономии и управлению отходами (в координации с профильными департаментами и академиями).

**Ожидаемый результат:**

Постепенное формирование профессиональной базы Общества, способной обеспечивать качественное развитие систем ESG, внутреннего контроля и управления рисками, а также повышение доверия со стороны Единственного акционера, Совета директоров и внешних аудиторов.

### *4.4. Развитие корпоративной культуры и персонала*

**Текущая ситуация:**

**АО «Жасыл даму»** реализует кадровую политику и Кодекс деловой этики, обеспечивающие соблюдение принципов равных возможностей, не дискриминации и профессионального развития персонала. В Обществе действует система регулярной оценки вовлечённости и удовлетворённости сотрудников, основанная на «Руководстве по оценке вовлеченности и удовлетворенности работников» (утвержденно в 2023 году). Опросы проводятся дважды в год, результаты рассматриваются на заседаниях Правления, а показатель вовлечённости включён в Карту КПД топ-менеджмента, как один из корпоративных KPI. Фактические результаты 2023–2024 годов (уровень вовлечённости и удовлетворённости выше 80%) подтверждают эффективность применяемых HR-инструментов.

Вместе с тем, направления развития кадровой политики **могут быть усилены за счёт расширения программ преемственности и корпоративной культуры**. Программы наставничества по ключевым должностям (CEO, члены Правления, руководители подразделений) находятся в стадии разработки и требуют системного закрепления в документах стратегического уровня. Также целесообразно усилить фокус на ESG-, инновационных и цифровых компетенциях при формировании планов обучения.

**Обоснование:**

Международные стандарты корпоративного управления (OECD, ISO 30414, GRI 401-404) подчеркивают роль корпоративной культуры и вовлеченности как ключевых факторов устойчивости. Интеграция HR-метрик в KPI и систему оценки эффективности руководителей обеспечивает баланс между экономическими и социальными целями и укрепляет «S»-компонент ESG.

**Ожидаемый эффект:**

Повышение вовлеченности персонала, снижение текучести кадров, развитие преемственности управленческих кадров и формирование сильной корпоративной культуры, поддерживающей стратегические цели и ценности устойчивого развития.

### *4.5. Цифровизация и развитие ИТ-проектов*

**Текущая ситуация:**

**АО «Жасыл даму»** активно развивает цифровую инфраструктуру, включая запуск систем AppRecycle, АИС по обращению с отходами, платформы EcoQolday для субсидирования, а также использование Power BI для мониторинга KPI и аналитической отчётности.

При этом цифровая экосистема остаётся фрагментированной: отсутствует единая архитектура управления ИТ-проектами, централизованный мониторинг и формализованный процесс *stage-gate* контроля. Отдельные проекты испытывали задержки реализации из-за зависимости от внешних подрядчиков и ограниченных внутренних ресурсов.

ИТ-риски удерживаются в «красной зоне» вследствие высокой зависимости бизнес-процессов от информационных систем и необходимости дальнейшего резервирования и укрепления ИТ-инфраструктуры. Аудит АО «ГТС» по интеграции с государственными системами был проведён, по его итогам выданы рекомендации по кибербезопасности и защищённым каналам связи.

**Рекомендации:**

1. **Разработка единой Цифровой стратегии АО «Жасыл даму» на 2025– 2030 годы**, включающей приоритеты:
   - цифровизация процессов РОП и расширенной ответственности производителей;
   - внедрение систем прослеживаемости отходов и аналитики ESG;
   - автоматизация документооборота и интеграция внутренних ИТ-платформ.
2. **Внедрить stage-gate-подход к управлению ИТ-проектами** (концепция → проектирование → MVP → эксплуатация), обеспечив формализованный контроль сроков, бюджета и рисков на каждом этапе. При отклонении более 10% обязательная эскалация на уровень Комитета по аудиту и управлению рисками.
3. **Создание системы цифрового мониторинга ИТ-проектов** (на базе Power BI, Jira или другой платформы), обеспечивающей визуализацию статуса, KPI, бюджета и рисков проектов в реальном времени.
4. **Усиление киберустойчивости и управления уязвимостями** - реализация ежегодного плана тестирования ИБ (penetration testing, обновления, аудит доступа) и регулярное взаимодействие с НКЦИБ.
5. **Интеграция цифровых инструментов управления (Power BI, Документолог)** в единую аналитическую панель Совета директоров для консолидации данных по стратегии, рискам и ESG-показателям.

**Обоснование:**

Согласно OECD Principles (2023) и стандартам ISO 27001 / ISO 38500, цифровизация является ключевым элементом эффективного корпоративного

управления и повышения прозрачности процессов. Централизация архитектуры ИТ-управления снижает операционные риски, обеспечивает непрерывность процессов и формирует доверие к данным, используемым для стратегического и ESG-раскрытия.

**Ожидаемый эффект:**

- Повышение управляемости ИТ-проектов и сокращение сроков их реализации.
- Рост эффективности принятия решений за счёт автоматизации мониторинга и аналитики.
- Укрепление цифровой устойчивости и защищённости инфраструктуры.
- Повышение доверия к данным, используемым в управлении, стратегическом планировании и ESG-отчётности.

### *4.6. Укрепление стратегической роли в инновациях и ЭТС*

**Текущая ситуация:**

**АО «Жасыл даму»** реализует уставные задачи в сфере регулирования выбросов и поддержки экологических инноваций, выступая ключевым оператором системы торговли выбросами (ЭТС) и механизмов расширенных обязательств производителей (РОП). В Обществе создана функциональная база для реализации инновационных и климатических проектов, однако стратегический надзор Совета директоров за этими направлениями остаётся ограниченным.

**На текущем этапе аналитическая группа отмечает:**

- развитие ЭТС ведётся в соответствии с требованиями Экологического кодекса и национальной климатической политики, однако надзор СД в части эффективности и результативности ЭТС пока осуществляется эпизодически;
- регулярная аналитика по ЭТС и предложения по совершенствованию нормативной базы не рассматриваются системно на уровне Совета директоров;
- инновационная деятельность поддерживается, но не интегрирована в единую программу или дорожную карту, что снижает масштабируемость результатов;
- отсутствует единая стратегия и KPI по «зелёным» инновациям, несмотря на наличие значительного потенциала в рамках РОП и СТВ;
- инвестиции и НИОКР не имеют отдельной системы мониторинга эффективности и оценки экологического эффекта.

**Рекомендации:**

1. Для повышения стратегической информированности и управленческой согласованности Совета директоров в части климатической повестки и ЭТС (системы торговли выбросами) рекомендуется:

- Установить регулярное представление на Совет директоров аналитических материалов по функционированию ЭТС, включая динамику

рынка углеродных единиц, ключевые нормативные изменения и влияние на стратегические риски и возможности Общества.

• Включить в повестку Комитета по стратегическому планированию вопросы климатической политики и углеродного регулирования, ограничившись обзором и стратегической оценкой влияния ЭТС на бизнес-процессы компании.

• При необходимости — формировать информационные рекомендации Единственному акционеру, не носящие регуляторного характера, а направленные на развитие методической базы и повышение прозрачности углеродного рынка.

2. Разработать и утвердить Программу (дорожную карту) поддержки «зелёных» инноваций.

• Сфокусировать Программу на направлениях НИОКР, пилотных проектов и технологических решений в области обращения с отходами, переработки, цифровых платформ и циркулярной экономики.

• Установить KPI: количество реализованных проектов, объём финансирования, экологический эффект, уровень возвратности инвестиций.

• Привести Программу в соответствие с Экологическим кодексом и Инвестиционной политикой РК (включая требования к формам финансирования и мониторингу).

• Утвердить матрицу «тип проекта → источник финансирования → KPI → ожидаемый экологический эффект».

3. Интегрировать инновационную и климатическую повестку в стратегический цикл.

• Закрепить рассмотрение инновационных проектов и климатических инициатив в годовом плане работы СД и КСП.

• Внедрить обязательный сценарный анализ при оценке инновационных инвестиций и новых направлений бизнеса (low-carbon solutions, утилизация отходов, декарбонизация).

• Привязать оценку инноваций к системе корпоративных KPI, включая показатели энергоэффективности, выбросов и ресурсосбережения.

4. Создать условия для трансфера технологий и партнёрств.

• Разработать механизм сотрудничества с вузами, технопарками, венчурными фондами и международными институтами (ЕБРР, IFC, GGGI) в рамках поддержки инноваций в обращении с отходами и низкоуглеродных технологий.

• Утвердить регламент о взаимодействии с инновационными партнёрами и включить его в Политику устойчивого развития.

**Обоснование:**

Усиление стратегического надзора за ЭТС и инновациями соответствует *OECD Principles of Corporate Governance* (2023, VI.D), *ISO 56002:2019 Innovation Management System* и *Экологическому кодексу Республики Казахстан* (ст. 389, 401).

Формализация стратегического цикла по ЭТС позволит Совету директоров перейти от постфактум-анализа к проактивному влиянию на рынок выбросов и нормативную среду.

Институционализация Программы зелёных инноваций позволит систематизировать инициативы, повысить эффективность инвестиций, обеспечить измеримость экологического эффекта и синергию с национальной климатической политикой.

**Ожидаемый результат:**

- Повышение стратегической роли Совета директоров в развитии ЭТС и инноваций.
- Формирование Программы (дорожной карты) зелёных инноваций, утверждённой на уровне СД.
- Введение KPI по ЭТС и инновациям в систему стратегического мониторинга.
- Повышение результативности ЭТС и прозрачности её показателей для Единственного акционера.
- Укрепление партнёрств с государственными, академическими и международными институтами.
- Повышение репутации **АО «Жасыл даму»** как драйвера низкоуглеродных и технологических решений в Центральной Азии.

*4.7. Укрепление партнёрского диалога с Единственным акционером*

**Текущая ситуация:**

**АО «Жасыл даму»** поддерживает конструктивное взаимодействие с Единственным акционером - Министерством экологии и природных ресурсов Республики Казахстан. Коммуникация выстроена по модели *top-down*, что обеспечивает управляемость и прозрачность исполнения поручений, но ограничивает инициативность Совета директоров в формировании стратегических предложений. Механизмы стратегической обратной связи и диалога в формате *bottom-up* не формализованы. Отсутствует ежегодное письмо Совета директоров Единственному акционеру с рекомендациями (Annual Board Feedback Letter), что ограничивает институциональное развитие диалога.

**Рекомендации:**

1. Ввести практику подготовки и утверждения ежегодного письма Совета директоров Единственному акционеру (Annual Board Feedback Letter), фиксирующего стратегические предложения и рекомендации по развитию деятельности Общества.
2. Разработать и утвердить Регламент взаимодействия с Единственным акционером, закрепив процедуры передачи инициатив, формат отчётности и периодичность стратегических встреч.
3. Создать цикл двустороннего стратегического диалога - ежегодные совместные сессии СД и представителей Министерства экологии и природных ресурсов РК по ESG, инновациям и реформам РОП (если требуется).

**Обоснование:**

Меры соответствуют принципам OECD (VI.C и VI.D, 2023), предусматривающим развитие диалога между Единственным акционером и Советом директоров на основе взаимной ответственности и прозрачности. Практика ежегодного письма позволяет Единственному акционеру получать независимую оценку корпоративных процессов и стимулирует инициативность СД.

**Ожидаемый результат:**

Повышение стратегической устойчивости, формирование партнёрской модели диалога «владелец-совет», укрепление доверия, развитие института независимого надзора и усиление роли Совета директоров как стратегического партнёра Единственного акционера.

*4.8. Повышение прозрачности и качества публичного раскрытия информации*

**Текущая ситуация:**

**АО «Жасыл даму»** демонстрирует высокий уровень прозрачности - публикует годовые отчёты и аудиторские заключения, ведёт активную коммуникацию в СМИ и социальных сетях. Однако публичное раскрытие нефинансовых показателей, включая ESG, остаётся фрагментарным.

**Рекомендации:**

1. Проводить мониторинг законодательства Республики Казахстан в области устойчивого развития, климатического регулирования, законодательного регулирования внедрения ESG-стандартов;
2. Обеспечить **организационную готовность** к их поэтапному внедрению (провести обучение, систематизировать информацию, адаптировать внутренние документы и процессы);
3. Создать/обновлять на сайте раздел «Стейкхолдерам», включающий все существенные для раскрытия документы - ключевые политики, годовые и нефинансовые отчёты, ESG-планы и дорожные карты;
4. Расширить внешнюю отчётность, включив в неё показатели по вовлечённости работников, результатам НИОКР, инновационным проектам и цифровизации, которые уже отслеживаются в рамках исполнения стратегии развития;
5. Дополнить существующую систему коммуникаций (включая контроль обращений через *E-Otinish*) плановым медиапланом и KPI по скорости реакции на запросы СМИ. Это позволит объединить реактивное и проактивное взаимодействие с общественностью и повысить прозрачность внешних коммуникаций.

**Обоснование:**

Расширение раскрытия информации и переход к интегрированным форматам соответствует Принципам OECD (V. Disclosure and Transparency) и лучшим практикам корпоративного управления для государственных компаний. Это повышает подотчётность, укрепляет общественное доверие и облегчает внешний аудит ESG- показателей.

**Ожидаемый результат:**

Повышение уровня доверия со стороны общественности, ЕА, и других заинтересованных сторон, улучшение позиционирования Общества как лидера устойчивого развития, повышение рейтингов ESG и корпоративного управления, усиление репутации как прозрачного государственного предприятия.

**Двухконтурный план реализации - согласно Методической оговорке № 1:**

- **Контур А (0-12 мес.)** - без дополнительных затрат: уточнение ролей, маркировка ESG-рисков, интеграция ESG-KPI, регламент раскрытия, пилотное

обучение.

- **Контур В (12–36 мес.)** - структурные шаги: формирование ESG-позиции, интеграция метрик GRI/IFRS, создание IT-платформы данных.

✓ Перед запуском требуется оценка законности, финансовой целесообразности, ресурсной готовности и влияния на профиль рисков. Прогресс выражается в закреплении управленческих ролей, включении ESG-рисков в реестр, определении и учета метрик и запуска обучения.

✓ Координация возлагается на Правление, надзор - на Совет директоров.

Такой подход обеспечит постепенный и устойчивый переход к отчетности в соответствии с международными практиками и национальными возможностями.

*4.9. Внедрение элементов системы менеджмента качества.*

**Текущая ситуация:**

В **АО «Жасыл даму»** реализованы меры по цифровизации документооборота и совершенствованию процедур внутреннего контроля. Вместе с тем элементы управления качеством и эффективности процессов функционируют разрозненно, что ограничивает их интеграцию в единую систему мониторинга. Рекомендуется систематизировать действующие процедуры оценки, корректирующие действия и внутренний контроль в рамках общей модели «планирование - контроль - улучшение», без введения дополнительных стандартов или сертификаций.

**Рекомендации:**

1. Продолжать поддерживать приемлемый уровень Системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с ISO 9001:2015.

2. Разработать и утвердить CAPA-контур, включающий регистрацию инцидентов, анализ корневых причин (RCA), план корректирующих и предупреждающих действий, контроль сроков исполнения и закрытия.

3. Подготовить дорожную карту интегрированной системы менеджмента:

- 2025–2026 - проектирование процессов, аудит эффективности, внедрение CAPA;
- 2026 - пилотная сертификация ISO37000, ISO45001, ISO14001, ISO37001, ISO/IEC 38500 и другие;
- 2027 - 2028 - масштабирование сертификации на все ключевые процессы.

**Обоснование:**

Внедрение элементов СМК и CAPA соответствует требованиям ISO 9001, ISO 45001 и ISO 14001, ISO 37000, ISO 37001, ISO/IEC 38500, а также рекомендациям OECD о повышении операционной эффективности. Это создаёт единый контур качества, снижает риски и повышает воспроизводимость процессов.

**Ожидаемый результат:**

Формирование интегрированной системы управления качеством, обеспечивающей предсказуемость и устойчивость операционных процессов, повышение ответственности владельцев процессов и управляемости стратегических изменений, готовность к внешней сертификации и признанию на международном уровне.

Реализация предложенных мер обеспечивает переход к **опережающим практикам** корпоративного управления, формализует ESG-надзор и нефинансовое раскрытие, повышает предсказуемость и качество решений СД, снижает риск-профиль (включая ИТ-риски) и усиливает партнёрскую модель взаимодействия с Единственным акционером. Это обоснованно повышает вероятность достижения уровня **AA/AAA** по совокупному рейтингу.

## 5. ДОРОЖНАЯ КАРТА ВНЕДРЕНИЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ

Дорожная карта, разработанная на основе результатов диагностики и Методики оценки корпоративного управления, носит рамочный характер. Она отражает приоритеты и последовательность реализации рекомендаций по совершенствованию системы корпоративного управления **АО «Жасыл даму»**. Мероприятия структурированы по временным горизонтам и уровням приоритета: «Быстрые победы» (Quick Wins), краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные меры. Реализация дорожной карты позволит повысить рейтинг корпоративного управления с уровня **АА (Высокий уровень совершенства)** до **ААА (Лидерский уровень)**, институционализировать ESG-направление в соответствии с международными требованиями, укрепить стратегическую роль Совета директоров и его независимость, повысить прозрачность и доверие со стороны государства, общества и других значимых стейкхолдеров, перейти от функциональной модели управления к процессной и риск-ориентированной архитектуре. Предполагается, что на основе Отчета о результатах оценки, Общество самостоятельно подготовит детальный **План мероприятий** с описанием конкретных действий, направленных на приведение корпоративного управления Общества в соответствие с передовыми стандартами и лучшей международной практикой.

| **Направление** | **Ключевые мероприятия** | **Срок реализации** | **Приоритет** | **Ожидаемый результат** |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Совет директоров | Внедрение практики самооценки СД и внешнего обзора; принятие Политики по многообразию и инклюзивности. | Quick Wins (до 6 мес.) | Высокий | Повышение прозрачности и качества решений, укрепление независимости СД. |
| ESG-архитектура | Разработка ESG-дорожной карты до 2030 г.; интеграция KPI и отчетности по стандартам GRI/IFRS S1-S2 (с учетом Методологической оговорки №1) | Краткосрочно (до 1 года) | Средний | Институционализация устойчивого развития и повышение инвестиционной привлекательности |
| Система управления рисками и внутреннего контроля и ESG | Доработка и интеграция *Risk Appetite Statement* с учётом ESG- рисков *(с учетом Методологической оговорки №1)*; разработка единой методологии стресс-тестирования *(с* | Среднесрочно (1–3 года) | Средний | Переход к проактивному управлению рисками и ESG- факторами, повышение прозрачности, предсказуемости устойчивости корпоративной системы контроля. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | *учетом Методологической оговорки №1);* развитие риск-культуры управления и обучение руководителей по вопросам устойчивого развития; поэтапная цифровизация мониторинга рисков и ESG- показателей через Power BI и внутренние ИТ-системы. *(с учетом Методологической оговорки №1)* | | | |
| Инновации и ЭТС | Разработка Программы поддержки зелёных инноваций; внедрение KPI ЭТС; полугодовой аналитический обзор СД. | Среднесрочно (1–3 года) | Средний | Повышение эффективности ЭТС и стимулирование инноваций в рамках миссии Общества. |
| Корпоративная культура и HR | Развивать систему управления человеческим капиталом: при сохранении регулярных опросов вовлечённости и KPI по текучести персонала сформировать комплексную программу корпоративной культуры и план преемственности для ключевых позиций. | Краткосрочно (до 1 года) | Высокий | Рост вовлечённости и развитие кадрового потенциала Общества. |
| Цифровизация и ИТ- проекты | Разработка и внедрение единой цифровой стратегии; применение *stage-gate*-подхода к управлению ИТ-проектами; формирование | Среднесрочно (1–3 года) | Средний | Повышение цифровой зрелости, прозрачности и управляемости процессов, обеспечение устойчивости и качества данных для |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | отчётности по цифровым KPI и ESG-данным. | | | принятия решений и ESG- отчётности. |
| Партнёрство с Единственным акционером | Введение практики ежегодного письма Совета Единственному акционеру; формализация обратной связи (bottom-up). | Quick Wins (до 6 мес.) | Высокий | Укрепление стратегического диалога и доверия между СД и акционером. |
| Прозрачность и раскрытие информации | Мониторинг законодательства РК по устойчивому развитию и климату, в частности принятия стандартов IFRS S1 S2; Обеспечить организационную готовность к внедрению будущих стандартов (обучение, систематизация информации); Обновление Раздела «Стейкхолдерам» | Среднесрочно (1–3 года) | Средний | Повышение доверия, транспарентность и ESG/корпоратив ого управления |
| Система менеджмента качества | Внедрение процессного подхода, CAPA-контура; сертификация ISO 9001/14001/45001 | Долгосрочно (3+ лет | Средний | Создание устойчивой и управляемой системы корпоративного качества |

**Приложение 1: Методика оценки корпоративного управления АО «Жасыл даму».**

***Анализ и выводы, содержащиеся в отчете, основаны на методике оценки корпоративного управления АО «Жасыл даму», утвержденной в июле 2025 года.***

© 2025 г. ТОО «Позитив НС», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан. Все права защищены.