



რისკების მართვის პოლიტიკა

I. შინაარსი და მიზანი

წინამდებარე სახელმძღვანელოს მიზანია, შპს „სელფი მობაილში“ (სელფი) რისკების მართვის (ERM) პრინციპების განსაზღვრა და მათი განხორციელების უზრუნველყოფა.

- ამ სახელმძღვანელოში მოცემული განსაზღვრებები გამოყოფილია მუქი შრიფტით და განმარტებულია 1 დანართში.
- ეს დოკუმენტი აღწერს ERM სტრუქტურას, რომელიც შესაბამისობაშია COSO სტრუქტურა-სა და სხვა აღიარებულ საუკეთესო პრაქტიკებსა და გაიდლაინებთან.
- ეს სტანდარტები წარმოადგენს კორპორატიული რისკების მართვის პროფესიული პრაქტიკის ფუნდამენტური მოთხოვნების პრინციპებს.
- ERM სტრუქტურა რისკებს ოთხ კატეგორიად ყოფს: სტრატეგიული, საოპერაციო, ფინანსური და კომპლაენს, სამართლებრივი და მარეგულირებელი რისკების კატეგორიებად COSO სტრუქტურის შესაბამისად.
- ERM სტრუქტურა და მისი რისკ აპეტიტი (რომლებიც განსაზღვრულია ყოველი COSO კატეგორიისთვის) შემუშავებული იქნა იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილი იქნას სელფის შესაბამისობა ყველა მოქმედ გარე სამართლებრივ და რეგულატორულ ვალდებულებასთან.
- რისკების მართვა არის ყოველდღიური ბიზნესის მართვის უპირობო ნაწილი. ამ მხრივ, ERM პროცესის მიზანია სტრუქტურირებული და თანმიმდევრული მიდგომის მხარდაჭერა მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით რისკების იდენტიფიცირების, პრიორიტეტულობის დადგენისა და მართვის მიზნით. ERM პროცესი ამ გზით ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს, მონიტორინგი გაუწიოს რისკების მართვის საქმიანობას და მენეჯმენტს უქმნის ორგანიზაციის რისკების მართვის პრაქტიკაში სათანადო გამჭვირვალობისა და ხილვადობის უზრუნველყოფის შესაძლებლობას.

II. გამოყენების სფერო

წინამდებარე სახელმძღვანელო ვრცელდება სელფიზე, სელფის თანამშრომლებზე (თანამშრომლებზე).

წინამდებარე სახელმძღვანელო ადგენს მინიმალურ სტანდარტს, რომლის დაცვა უნდა იყოს სავალდებულო. მოქმედი კანონებით, რეგულაციებით ან წესებით უფრო მაღალი სტანდარტის დაწესების შემთხვევაში, დაცული უნდა იყოს ამგვარი უფრო მაღალი სტანდარტი. ამ წესებიდან ყველა გადახვევის შესახებ უნდა ეცნობოს სახელმძღვანელოს მფლობელს.

III. პროცედურული მოთხოვნები

მენეჯმენტი ვალდებულია, დაადგინოს რისკები და ადეკვატურად მართოს, მონიტორინგი გაუწიოს და ანგარიშგება აწარმოოს იმ რისკებზე, რომლებიც გავლენას ახდენს სტრატეგიული და საოპერაციო მიზნების მიღწევაზე.

ERM სტრუქტურა ქმნის რისკებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობას. რისკების სრული პროფილი წარედგინება მენეჯმენტს რისკების და შიდა აუდიტის კომიტეტის შეხვედრებზე.

ა. RACI

რისკების მართვის პროცესის ფარგლებში არსებული პროცესებისთვის გაწერილია პასუხისმგებლობების RACI მატრიცა.

პროცესები	მენეჯმენტი	ეთიკისა და კომპლაენს ფუნქცია	რისკის მფლობელები	რისკების და შიდა აუდიტის კომიტეტი
ძლიერი ERM სტრუქტურის, მასთან დაკავშირებული პოლიტიკის, პროცედურებისა და პროცესის დანერგვა და დაცვა	R/A	R/A		
რისკების შესახებ ინფორმირებულობის კულტურის ხელშეწყობა და შენარჩუნება ტონალობის უმაღლეს დონეზე დაყენებით, რისკების მართვის მნიშვნელობის გაძლიერებით და რისკების შესახებ ინფორმაციის გამჭვირვალე და დროული მიმოქცევის წახალისებით	I/R/A	C/I	R	R/A
რისკ აპეტიტის განცხადებების განსაზღვრა - ფინანსური, საოპერაციო კომპლაენს და სტრატეგიული	A/R	R/I		R/I/C
რისკების იდენტიფიცირება, პრიორიტეტების მინიჭება და შემცირება, რომლებმაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს სელფის სტრატეგიული და ბიზნეს მიზნების მიღწევაზე	R/A	C/R	R	R/A

შემამსუბუქებელი სამოქმედო გეგმების შემუშავება და განხილვა (კვარტალურად) იმის უზრუნველსაყოფად, რომ რელევანტური და საკმარისად შეესაბამებოდეს არსებითი რისკებისათვის დადგენილ საზღვრებს.	R/A	C/I	R	R
რისკების მართვის სტრუქტურისა და კომპანიის რისკების განხილვა აუდიტის კომიტეტთან, სამეთვალყურეო საბჭოსთან, გარე აუდიტორთან ყოველ 6 თვეში ერთხელ	A/R	R		
რისკების მართვის პროცესის ყოველდღიური კონტროლი	A	R		

R: პასუხისმგებელია შესრულებაზე, ან სხვის მიერ შესრულებაზე

A: ანგარიშვალდებულია, ვალდებულია, დაარეგისტრიროს შედეგები

C: კონსულტირება საქმიანობასა და შედეგებზე

I: უნდა ეცნობოს საქმიანობისა და შედეგების შესახებ

ბ. ERM სტრუქტურა

რისკი არის გაურკვეველი სამომავლო მოვლენა, რომელმაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს მიზნებზე. რისკი შეიძლება გამოიხატოს სხვადასხვა ფორმით და აქვს პოტენციალი, გავლენა მოახდინოს, მაგალითად, სელფის სტრატეგიულ ინიციატივებზე, ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოებაზე, გარემოზე ზემოქმედების, საზოგადოებაზე, რეპუტაციაზე, მარეგულირებელ, საოპერაციო, საბაზრო და ფინანსურ მაჩვენებლებზე.

ERM არის სტრუქტურირებული და სისტემური ინსტრუმენტი, რომელიც ეხმარება მენეჯმენტს (i) რისკების იდენტიფიცირებასა და პრიორიტეტების განსაზღვრაში, (ii) კონტროლის ელემენტების სათანადო დონის დადგენაში, რომლებიც საჭიროა იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილი იქნას რისკების მოქცევა რისკების დასაშვები დონის (რისკ აპეტიტი) ფარგლებში; (iii) რისკების შემცირების მიზნით განხორციელებული ქმედებების/მიღებული ზომების მონიტორინგში; (iv) შიდა ანგარიშგებასა და რისკებთან დაკავშირებული ინფორმაციის გარე/საჯარო გამჟღავნებაში.

სელფის ERM პროცესი მიზნად ისახავს რისკების შემცირებას და კომპანიის რისკების რისკ აპეტიტთან შესაბამისობაში მოყვანას და, ამ გზით, ის მხარს უჭერს სტრატეგიული მიზნების მიღწევას. ეთიკისა და კომპლაენს ფუნქციის პასუხისმგებლობაში შედის ERM სტრუქტურისა და მასთან დაკავშირებული სახელმძღვანელოების შემუშავება, განხორციელება, გადახედვა და მუდმივად გაუმჯობესება და სელფის კომპეტენციებისა და შესაძლებლობების განვითარება რისკების ეფექტურად მართვის მიზნით.

სელფის ERM სტრუქტურა რისკებს ოთხ კატეგორიად ყოფს: სტრატეგიული, საოპერაციო, ფინანსურ და კომპლაენს, სამართლებრივი და მარეგულირებელი რისკები, COSO სტრუქტურის შესაბამისად:

- **სტრატეგიული რისკები:** რისკები, რომლებიც წარმოიქმნება ბიზნეს გარემოში სტრატეგიული ცვლილებებიდან და არასასურველი სტრატეგიული ბიზნეს გადაწყვეტილებებიდან, რომლებიც გავლენას ახდენს პოტენციურ შემოსავლებსა და კაპიტალზე.
- **საოპერაციო რისკები:** არაადეკვატური ან წარუმატებელი შიდა პროცესების, პერსონალისა და სისტემების, ან გარე მოვლენების შედეგად წარმოქმნილი რისკები, რომლებიც გავლენას ახდენს მიმდინარე საოპერაციო და ფინანსურ მაჩვენებლებსა და კაპიტალზე.
- **ფინანსური რისკები:** ფინანსურ ზარალთან დაკავშირებული რისკები, რომლებიც წარმოიქმნება არაპროგნოზირებადობის ან/და გადაწყვეტილებების შედეგად და გავლენას ახდენს ფინანსურ სტრუქტურაზე, ფულადი სახსრების მოძრაობასა და ბიზნესის ფინანსურ ინსტრუმენტებზე, რამაც შეიძლება შეაფერხოს სამიზნე შემოსავლიანობის უზრუნველყოფის შესაძლებლობა.
- **კომპლაენს, სამართლებრივი და რეგულატორული რისკი:** რისკები, რომლებიც წარმოიქმნება მოქმედ ადგილობრივ ან/და საერთაშორისო კანონმდებლობასა და რეგულაციებთან, შიდა პოლიტიკებსა და პროცედურებთან, ეთიკური ქცევისა და კომპლაენს კულტურასთან შესაბამისობის შედეგად, აგრეთვე, სამართლებრივი და რეგულატორული, მათ შორის მდგრადი განვითარების, გარემოს დაცვითი და სოციალური რისკები. ERM სტრუქტურა მკაფიოდ გამოხატავს შეფასების განსხვავებულ მიდგომას, რომელიც გამოყენებული უნდა იქნას კომპლაენს რისკის, **მექრთამეობისა** და **კორუფციის** საწინააღმდეგო (ABC), **ფულის გათეთრების აღკვეთის** (AML, ტერორიზმის დაფინანსების ჩათვლით) და საერთაშორისო სანქციების ზოგიერთი ქვეკატეგორიისთვის.

სელფის ERM სტრუქტურა შედგება რისკების მართვის ხუთი ურთიერთდაკავშირებული კომპონენტისგან. ეს კომპონენტები მოცემულია ქვემოთ, მათ შორის მათი კავშირი სელფის მისიასთან, ხედვასთან და ძირითად ღირებულებებთან და მათი ზემოქმედება ბიზნესის ეფექტურობის მაჩვენებლებზე. რისკების მართვა არა სტატიკური, არამედ განმეორებადია და ინტეგრირებულია სტრატეგიის დაგეგმვასა და გადაწყვეტილებების მიღების ყოველდღიურ პროცესთან.

ეს ხუთი კომპონენტი:



- **მართვა და კულტურა:** რისკების მართვა და კულტურა ერთად ქმნის საფუძველს კორპორატიული რისკების მართვის ყველა სხვა კომპონენტისთვის. რისკების მართვა მოიცავს რისკების მართვისთვის შესაბამისი ტონის დაყენებას უმაღლეს დონეზე, მისი მნიშვნელობის გაძლიერებას და საზედამხედველო პასუხისმგებლობების დაწესებას. კულტურა ეხება ღირებულებებს, სწორ ქცევასა და რისკების გათვითცნობიერებას სელფში და აისახება გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე.
- **სტრატეგიისა და მიზნების დასახვა:** კორპორატიული რისკების მართვა ინტეგრირებულია სელფის სტრატეგიულ გეგმაში, სტრატეგიისა და ბიზნეს მიზნების დასახვის პროცესის მეშვეობით. ბიზნეს კონტექსტის ასეთი გაგებით, სელფი ეცნობა შიდა და გარე ფაქტორებს, აფასებს ალტერნატიულ სტრატეგიებს და მათ გავლენას რისკებზე. სელფი სახავს მის სტრატეგიულ მიზნებს, რისკ აპეტიტის გათვალისწინებით.
- **შესრულება:** სელფის ყველა სტრატეგიულ პროექტში აუცილებელია გამოვლინდეს და შეფასდეს რისკები, რომლებმაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს კომპანიის შესაძლებლობაზე, მიაღწიოს სტრატეგიულ და ბიზნეს მიზნებს. ამის შემდეგ, მენეჯმენტი ირჩევს **რისკებზე რეაგირების სტრატეგიას** და აკონტროლებს მას.
- **გადახედვა და რედაქტირება:** ბიზნეს კონტექსტი, რომელშიც სელფი ოპერირებს, მუდმივად იცვლება, რის შედეგადაც არსებული პრაქტიკა შეიძლება აღარ იყოს მოქმედი ან საკმარისი იმისათვის, რომ ხელი შეუწყოს მიმდინარე ან განახლებული ბიზნეს მიზნების მიღწევას. რისკების შეფასება პერიოდულად სრულდება ბიზნესთან დაკავშირებულ შიდა და გარე გარემოს ცვლილებებზე ზემოქმედების იდენტიფიცირებისა და შეფასების მიზნით. უწყვეტი შეფასების გაერთიანებით ბიზნეს პრაქტიკაში, სელფი სისტემატიურად განსაზღვრავს კორპორატიული რისკების მართვის პრაქტიკის გაუმჯობესების პოტენციურ შესაძლებლობებს.

- **ინფორმაცია, კომუნიკაცია და ანგარიშგება (რეპორტიინგი):** კომუნიკაცია არის ინფორმაციის მიღებისა და გაზიარების უწყვეტი, განმეორებითი პროცესი. ეთიკისა და კომპლაენს ფუნქცია და მენეჯმენტი იყენებს შესაბამის და სანდო ინფორმაციას როგორც შიდა, ისე გარე წყაროებიდან, კორპორატიული რისკების მართვის მხარდასაჭერად. სელფი იყენებს ინფორმაციულ სისტემებს, მონაცემთა და ინფორმაციის მიღების, დამუშავებისა და მართვის მიზნით. სელფი ამ ინფორმაციას იყენებს რისკების, კულტურისა და ეფექტურობის შესახებ ანგარიშგებისთვის შესაბამის ორგანოებთან, როგორცაა რისკების და შიდა აუდიტის კომიტეტი და სამეთვალყურეო საბჭო.

- მართვა და კულტურა

ERM ვრცელდება როგორც საქმიანობის მთელ სფეროზე, ისე სტრატეგიულ პროექტებსა და ახალ ინიციატივებზე. ეს არის მენეჯმენტის გადაწყვეტილების ნაწილი.

სელფის მენეჯმენტი ზედამხედველობას უწევს სტრატეგიას და იღებს პასუხისმგებლობას სტრატეგიული და ბიზნეს მიზნების მიღწევის მიზნით.

რისკების შესახებ ცნობიერების კულტურას ხელს უწყობს და ინარჩუნებს მენეჯმენტი, რაც აძლიერებს რისკების მართვის მნიშვნელობას და ხელს უწყობს რისკების შესახებ ინფორმაციის გამჭვირვალე და დროულ მიმოქცევას.

მენეჯმენტი ახდენს სელფის ღირებულებების ამსახველი ქცევის წახალისებას და თანამშრომლებს აძლევს მაგალითს სელფის ძირითადი ღირებულებებისადმი ერთგულების დემონსტრირების გზით.

- სტრატეგიისა და მიზნების დასახვა

ბიზნესის სფერო, რომელშიც ჩვენ ვმუშაობთ, ძალზე კაპიტალტევადია, რადგან ჩვენი წარმატება მნიშვნელოვანწილადაა დამოკიდებული ჩვენს უნარზე, ფეხი ავუწყოთ ტექნოლოგიურ სიახლეებს, შევიშალოთ და გავყიდოთ ინოვაციური პროდუქტები და განვაახლოთ ჩვენი საშუალებები და დამუშავების ტექნოლოგიები.

სელფი ამ ბიზნეს კონტექსტს ითვალისწინებს სტრატეგიის შემუშავებისას მისი მისიის, ხედვისა და ძირითადი ღირებულებების მხარდასაჭერად. სტრატეგიის შემუშავების ფარგლებში ხდება ალტერნატიული სტრატეგიების და შესაბამისი რისკებისა და შესაძლებლობების შეფასება.

რისკების მართვა სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ფარგლებში, მხარს უჭერს სელფის ERM მიზნებისა და სტრატეგიის, მათ შორის რისკ აპეტიტისა ტოლერანტობის დონის განსაზღვრაში, ღირებულების შექმნის, შენარჩუნებისა და რეალიზაციის კონტექსტში.

- რისკ აპეტიტი

რისკ აპეტიტი განსაზღვრავს სელფის დამოკიდებულებას რისკების მიღების მიმართ. ის განსაზღვრავს მაღალი დონის საზღვრებს, ხელმძღვანელობს ორგანიზაციას რისკების ტიპებისა და ოდენობის განსაზღვრისას, რომელთა მიღებაც სურს ბიზნეს ინიციატივების განხორციელებისა და

სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად. ამ თვალსაზრისით, რისკ აპეტიტი ადგენს საზღვრებს და ხელს უწყობს დისკუსიას გადაწყვეტილების მიღებისა და დილემების გარშემო. დასამტკიცებლად წარდგენილი ყველა არსებითი საკითხი უნდა ითვალისწინებდეს მის შესაბამისობას რისკ აპეტიტთან.

სელფის რისკ აპეტიტი ფინანსური, სტრატეგიული, საოპერაციო, კომპლაენს, სამართლებრივი და რეგულატორული რისკებისთვის გამოხატულია, რისკ აპეტიტის განცხადებებითა და ტოლერანტობის დონეებით, რომლებიც დაკავშირებულია თითოეულ კატეგორიასთან. რისკის ტოლერანტობის დონე ადგენს საზღვრებს რისკთან გამკლავებისთვის.

- სელფის ფინანსური, სტრატეგიული, საოპერაციო და კომპლაენს, სამართლებრივი და რეგულატორული რისკების რისკ აპეტიტის შესახებ განცხადებების მიმოხილვა და განახლება ხდება საჭიროებისამებრ, კომპანიის ხედვის, ღირებულებების და კულტურის შესაბამისად. რისკ აპეტიტთან დაკავშირებული განცხადებები მტკიცდება რისკების და კონტროლების კომიტეტის მიერ და წარედგინება აუდიტის კომიტეტს.

საბოლოოდ, მენეჯმენტია პასუხისმგებელი რისკებზე შესაბამისი რეაგირების შემუშავებაზე, ისე, რომ რისკების გავლენა არ სცდებოდეს რისკ აპეტიტის განცხადებებს და რისკების ტოლერანტობის დონეს. რისკები განხილული უნდა იქნას გამჭვირვალედ, რისკებისა და შიდა აუდიტის კომიტეტზე. მათ შორის, განხილული უნდა იქნას შეფასებები, სცდება თუ არა ეს რისკები ჩვენს მიერ დადგენილ რისკ აპეტიტს და ტოლერანტობის დონეს. რისკების შესახებ ასეთი დისკუსიები დასაბუთებული უნდა იქნას რისკების მფლობელის მიერ ჩატარებული რისკების საფუძვლიანი შეფასებით, მათ შორის, დარჩენილი რისკების მიღების ან დამატებითი ზომების საჭიროების გათვალისწინებით.

რისკ აპეტიტსა და ტოლერანტობის დონეებთან დაკავშირებული ინფორმაცია მოცემულია მე-2 დანართში.

- შესრულება

სელფი და მისი ყველა სტრატეგიული პროექტი გარკვევით უნდა ავლენდეს და აფასებდეს იმ რისკებს, რომლებმაც შეიძლება ზემოქმედება მოახდინოს სელფის სტრატეგიული და ბიზნეს მიზნების მიღწევის უნარზე.

როგორც მინიმუმ, 6 თვეში ერთხელ მაინც უნდა ხდებოდეს რისკების სიდრმისეული იდენტიფიკაცია და ამ პროცესის დოკუმენტირება.

რისკების მონიტორინგი ად და რისკების შეფასების რეპორტინგი ხდება მუდმივ, მინიმუმ რისკების და შიდა აუდიტის კომიტეტის შეხვედრების დროს, რათა უზრუნველყოფილი იქნას ბიზნესსა ან მის გარემოში რისკების პროფილზე პოტენციური გავლენის მქონე ნებისმიერი ცვლილების გათვალისწინება.

ა. ფინანსური, საოპერაციო, სტრატეგიული, კომპლაენს, სამართლებრივი და რეგულატორული (გარდა ABC, AML და საერთაშორისო სანქციების) რისკების შეფასება.

ეს რისკები ფასდება რისკების ზემოქმედებისა და რისკის რეალიზაციის ალბათობის შეფასებით, **ბრუტო, ნეტო** და **სამიზნე** მნიშვნელობებით.

ზემოქმედება		ფინანსური ზემოქმედება EBITDA-ზე, მომავალ 12 თვეში
1	ძალიან დაბალი	<3%
2	დაბალი	>3%<6%
3	საშუალო	>6%<9%
4	მაღალი	>9%<12%
5	ძალიან მაღალი	>12%

ალბათობა		% მაჩვენებელი
1	იშვიათი	<10%
2	ნაკლებ სავარაუდო	11 - 20%
3	შესაძლო	21 – 50%
4	მეტად სავარაუდო	51 - 80%
5	მოსალოდნელი	>80%

რისკების შეფასება ემყარება EBITDA-ზე ზემოქმედებას და რისკის რეალიზაციის ალბათობას, რომელიც ფასდება ზემოთ მოცემული ცხრილების მიხედვით. იდენტიფიცირებული რისკების შეფასებისა და პრიორიტეტიზაციის შემდეგ, დგინდება რისკებზე რეაგირების სტრატეგია (მიღება, დამუშავება, შეწყვეტა, გადაცემა) და განისაზღვრება და/ან განიხილება რისკების შემცირების სამოქმედო გეგმები.

რისკებზე რეაგირების სტრატეგია დგინდება ბიზნეს კონტექსტის, რისკ აპეტიტის, სიმძიმისა და პრიორიტეტულობის გათვალისწინებით. გარდა ამისა, რისკებზე რეაგირებამ, ასევე უნდა გაითვალისწინოს მოსალოდნელი ხარჯები და სარგებელი, რისკების მნიშვნელობისა და პრიორიტეტულობის შესაბამისად, ნებისმიერი ვალდებულებისა და მოლოდინის გათვალისწინებით (მაგ. დარგობრივი სტანდარტები, აქციონერების მოლოდინები და ა.შ.).

ქვემოთ მოცემულია მაგალითი იმისა, თუ როგორ ხდება რისკების მონიშვნა (დატანა) რისკების რუკაზე, რისკების პროფილისა და იმ რისკების საჩვენებლად, რომლებიც საჭიროებს **მენეჯმენტის ქმედებებს**, მათი მნიშვნელობის გათვალისწინებით (კრიტიკული, მნიშვნელოვანი, ზომიერი, მცირე).

პროცენტული ზემოქმედება EBITDA-სთან მიმართებით	ძალიან მაღალი > 12%					• ბრუტო
	მაღალი > 9% < 12%					
	საშუალო > 6% < 9%			• ნეტო		
	დაბალი > 3% < 6%					
	ძალიან დაბალი < 3%	• სამიზნე				
ალბათობა	0-10 %	11 - 20%	21 - 50%	51 - 80%	> 80 %	
	იშვიათი	ნაკლებ სავარაუდო	შესაძლო	მეტად სავარაუდო	მოსალოდნელი	
ბრუტო რისკი - რისკის შეფასება არ ითვალისწინებს მენეჯმენტის არსებულ სამოქმედო გეგმებს						
ნეტო რისკი - რისკის შეფასება ითვალისწინებს მენეჯმენტის არსებულ სამოქმედო გეგმებს						
სამიზნე რისკი - მენეჯმენტის არსებული და სამომავლო სამოქმედო გეგმები ფოკუსირებულია რისკის სიმძიმის შემცირებაზე ამ დონემდე						
მცირე		ზომიერი		მნიშვნელოვანი		კრიტიკული

- რისკებზე რეაგირება ფინანსური, საოპერაციო, სტრატეგიული და კომპლაენს, სამართლებრივი და რეგულატორული რისკებისთვის.

რისკები ბიზნესის ნაწილია და მიზანი არ მდგომარეობს ყველა შემთხვევაში მათ შემცირებაში, თავიდან აცილებასა თუ აღმოფხვრაში. ERM პროცესის ფარგლებში, რისკების მფლობელებს მოეთხოვებათ, აირჩიონ და დანერგონ რისკებზე რეაგირება შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინებით:

- ბიზნეს კონტექსტი: რისკებზე რეაგირება შეირჩევა ან ადაპტირდება დარგის კონტექსტთან, გეოგრაფიულ სპეციფიკასთან, რეგულატორულ გარემოსთან, საოპერაციო მოდელთან ან სხვა ფაქტორებთან.
- ხარჯები და სარგებელი: მოსალოდნელი ხარჯები და სარგებელი, ზოგადად, შეესაბამება რისკების სიმძიმესა და პრიორიტეტულობას. რისკებზე რეაგირების შერჩევისა და განხორციელების ხარჯებისა და სარგებლის გაზომვა ხდება სხვადასხვა დონის სიზუსტით. ხარჯები მოიცავს პირდაპირ

ხარჯებს, არაპირდაპირ ხარჯებს (თუ პრაქტიკულად გაზომვადია) და ზოგ შემთხვევაში შესაძლებლობის ხარჯებს, რომლებიც დაკავშირებულია რესურსების გამოყენებასთან. სარგებლის გაზომვა შეიძლება უფრო სუბიექტური იყოს, რადგან მათი რაოდენობრივი შეფასება, როგორც წესი, რთულია. თუმცა, ხშირ შემთხვევაში, რისკზე რეაგირების სარგებლის შეფასება შესაძლებელია სტრატეგიისა და ბიზნესის მიზნების მიღწევის კონტექსტში.

- ვალდებულებები და მოლოდინები: რისკებზე რეაგირება პასუხობს ზოგადად მიღებულ დარგობრივ სტანდარტებს, დაინტერესებული მხარეების მოლოდინებს და ორგანიზაციის მისიასა და ხედვასთან შესაბამისობას.
- რისკების პრიორიტეტულობა/მნიშვნელობა: რისკებზე რეაგირება უნდა ითვალისწინებდეს რისკების ზომას, მოცულობასა და ხასიათს და მის პოტენციურ გავლენას სუბიექტზე.
- რისკ აპეტიტი: რისკებზე რეაგირებას რისკები მოჰყავს რისკ აპეტიტის საზღვრებში ან ინარჩუნებს მათ მიმდინარე სტატუსს. მენეჯმენტი ადგენს რეაგირების გეგმას. ეს შეიძლება იყოს, მაგალითად, დაზღვევის შესყიდვისა და შიდა რეაგირების განხორციელების კომბინაცია რისკების ტოლერანტულ დონემდე შემცირების მიზნით.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ხშირად, რისკებზე რეაგირებებიდან რომელიმე, ნეტო რისკს შესაბამისობაში მოიყვანს სამიზნესთან, ზოგჯერ რეაგირებათა კომბინაცია უზრუნველყოფს ოპტიმალურ შედეგს და პირიქით, ზოგჯერ ერთ რისკზე მისადაგებული სამიტიგაციო ქმედება, შესაძლოა ამცირებდეს რამდენიმე რისკს.

რისკის მფლობელების მიერ რისკებზე რეაგირების (მიღების/დამუშავების/გადაცემის/შეწყვეტის) შერჩევის შემდეგ აუცილებელია კონტროლის ღონისძიებები (ე.ი. სამოქმედო გეგმები), რათა უზრუნველყონ ამ რისკებზე რეაგირების განხორციელება დანიშნულებისამებრ. ასევე მნიშვნელოვანია იმის აღიარება, რომ ხდება რისკის მართვა/შემცირება, მაგრამ არა აღმოფხვრა. გარკვეული ნარჩენი რისკი ყოველთვის იარსებებს, არა მხოლოდ რესურსების შეზღუდულობის, არამედ, ასევე, სამომავლო გაურკვევლობისა და შეზღუდვების გამო.

რისკებზე რეაგირების ტიპები შემდეგ კატეგორიებში ხვდება:

- მიღება: რისკის მიღება და მისი პოტენციური ზემოქმედების შესამცირებლად არანაირი ღონისძიების გატარება.
- აცილება: მოქმედება რისკის აღბათობის ან ზემოქმედების შესამცირებლად. მაგალითები: გაუმჯობესებული პროცედურები, ტრენინგი, ინვესტიცია ახალ აღჭურვილობაში, აქტიური ლობირება კანონმდებლობის შეცვლისთვის და ა.შ.
- გადაცემა: პოტენციური ზემოქმედების ორგანიზაციის გარეთ გადაცემა. მაგალითებია დაზღვევა პოტენციური ზემოქმედების ასანაზღაურებლად, რისკების კონტრაქტირება სპეციალური პირობებით, ჰეჯირება, რისკების გაზიარება პარტნიორობის, ერთობლივი საწარმოების, ალიანსების და ა.შ. მეშვეობით.
- შეწყვეტა: რისკის აღმოფხვრა საქმიანობის შეწყვეტით ან რისკის შემცველი მოქმედების აღმოფხვრით. მაგალითებია: საქმიანობიდან ამოღება, დეინვესტირება და ა.შ.

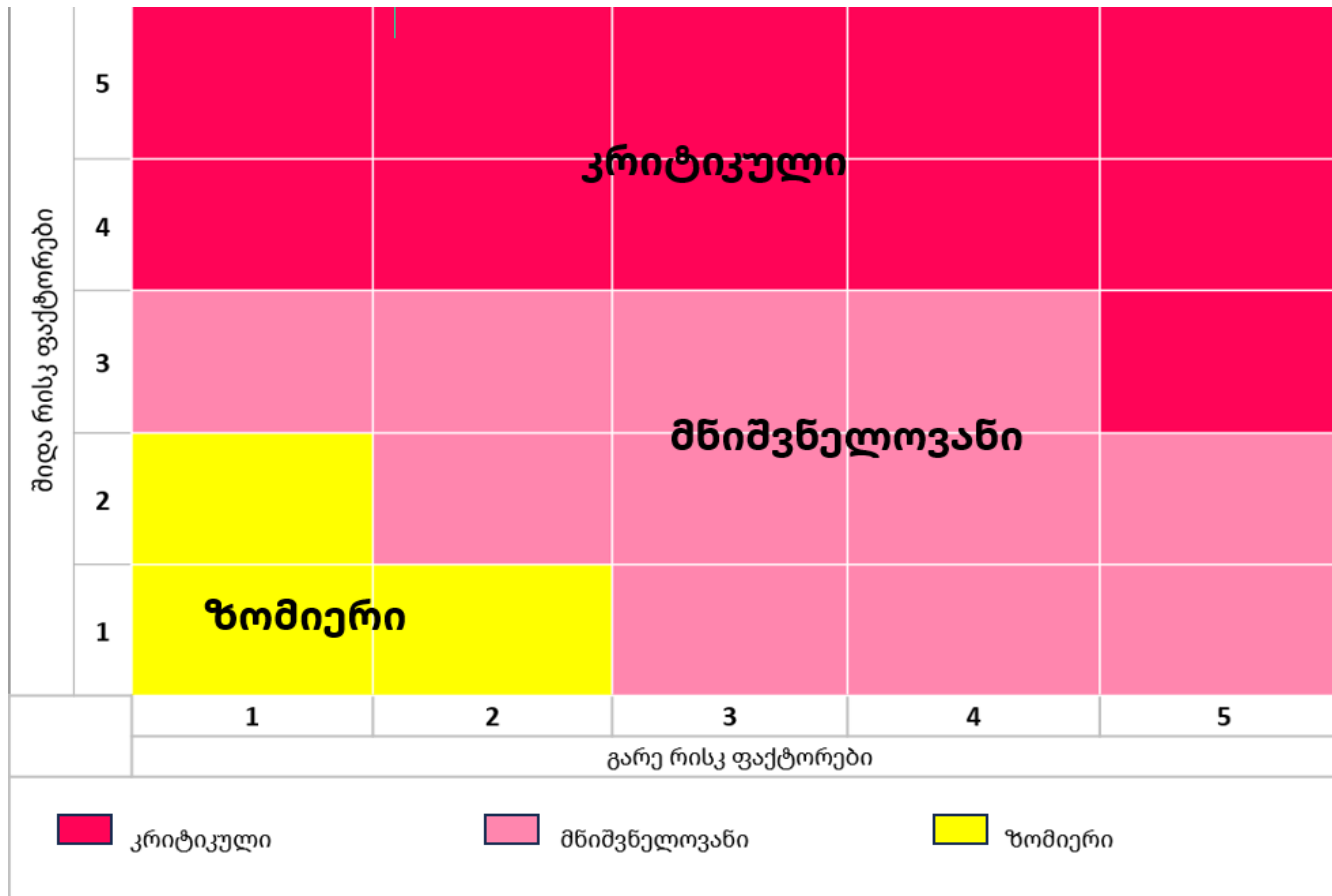
ზოგ შემთხვევაში, სტრატეგიული ან ბიზნეს მიზნის მნიშვნელობის გათვალისწინებით, შეიძლება არ არსებობდეს რისკებზე ოპტიმალური რეაგირება ხარჯებისა და სარგებლის თვალსაზრისით. ასეთი შემთხვევები ესკალირებული უნდა იქნას რისკების და შიდა აუდიტის კომიტეტზე, რათა შეფასდეს, უნდა შეირჩეს თუ არა რეაგირება, თუ ხელახლა უნდა იქნას დასახული სტრატეგიული და ბიზნეს მიზნები.

ბ. ABC, AML და საერთაშორისო სანქციების რისკების შეფასება

ABC, AML და საერთაშორისო სანქციების რისკების შეფასება ემყარება შემდეგ 4 პრინციპს:

1. რისკებზე დაფუძნებული მიდგომა - DOJ და SEC საუკეთესო პრაქტიკის თანახმად, კრიტიკულობა და შეუსაბამობის თავიდან აცილებისთვის საჭირო ზომების შეფასება, არის რისკებზე დაფუძნებული და ითვალისწინებს არსებულ ფაქტებს.
2. ხარისხობრივი და ფაქტებზე დაფუძნებული - კრიტიკულობა შემდეგი ფაქტორების კომპლექსური შეფასების საფუძველზე:
 - a. გარე - ფაქტორები, რომლებიც სათავეს იღებს დამოუკიდებელი არასამთავრობო ანგარიშებიდან (თუ შესაძლებელია).
 - b. შიდა - ფაქტორები რომლებიც გამომდინარეობს სელფის ბიზნეს პროცესებიდან
ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორების შეფასების შედეგები მოცემულია ცალკეულ ვიზუალურ რუკაზე (ქვემოთ).
3. თვითშეფასებაში მიკერძოების შემცირება - არსებული მეთოდოლოგია ზრდის მიკვლევადობასა და შედარების შესაძლებლობას.
4. თანმიმდევრულობისა და მოქნილობის დაბალანსება - მეთოდოლოგია საკმარისად მოქნილია და ერგება ბიზნესში განხორციელებულ ცვლილებებს. ყოველგვარი ცვლილება მეთოდოლოგიაში წარედგინება რისკების და შიდა აუდიტის კომიტეტს.

ქვემოთ მოცემულია მაგალითი იმისა, თუ როგორ ხდება რისკების დატანა ABC, AML და საერთაშორისო სანქციებისთვის სპეციფიკურ ჰითმეფზე, რისკების პროფილისა და იმ რისკების საჩვენებლად, რომლებიც სიმძიმის გათვალისწინებით მოითხოვს მენეჯმენტის მიერ შესაბამისი ზომების მიღებას (კრიტიკული, მნიშვნელოვანი, ზომიერი).



ზემოთ მოცემული რუკა ქმნის პრიორიტეტების დადგენის შესაძლებლობას გაზომვადი რისკ-ფაქტორების საფუძველზე, მაგრამ, ფინანსური, საოპერაციო, სტრატეგიული და სხვა კომპლექსი, სამართლებრივი და რეგულატორული რისკებისგან განსხვავებით, ABC, AML და საერთაშორისო სანქციების რისკები ფასდება მათი ალბათობის, ზემოქმედებისა და ფინანსური ზღვრებისგან დამოუკიდებლად.

- **რისკებზე რეაგირება ABC, AML და საერთაშორისო სანქციების რისკებისთვის**

სელფის რისკ აპეტიტი ABC, AML და საერთაშორისო სანქციების რისკების მიმართ მოითხოვს ამ რისკების შემცირებას (მინიმიზაციას) კრიტიკულობის შეფასების მიუხედავად. რისკის მფლობელები პასუხისმგებელი არიან ABC, AML და საერთაშორისო სანქციების რისკებზე რეაგირებაზე, რაც შესაძლოა არ იყოს ოპტიმალური ხარჯებისა და სარგებლის თვალსაზრისით, მაგრამ პასუხობს სამართლებრივ ან სხვა ვალდებულებებს.

- **განხილვა და გადახედვა**

I. რისკების პროფილში ცვლილებების შეფასება

რისკების მართვის პროცესი მუდმივად აკონტროლებს შიდა და გარე ცვლილებებს, რომლებმაც შეიძლება ზემოქმედება მოახდინოს სტრატეგიულ და ბიზნეს მიზნებზე და, შესაბამისად, აფასებს და ანახლებს სელფის რისკების პროფილს. რისკ აპეტიტთან მიმართებით რისკების სათანადოდ შემცირების უზრუნველსაყოფად, დგინდება რისკების მონიტორინგის პროცესი, რომელიც მენეჯმენტს უქმნის ქმედებებისა და კონტროლის ელემენტების სათანადო მუშაობის დადასტურების შესაძლებლობას.

მენეჯმენტის ქმედებები და კონტროლის ელემენტები ახლდება საჭიროებისამებრ და რისკებზე რეაგირების სტრატეგია ხორციელდება წინასწარგანსაზღვრულ ვადებში.

არსებული რისკების პროფილი უნდა ასრულებდეს სარეფერენციო/ამოსავალი წერტილის როლს რისკების პერიოდული იდენტიფიკაციის პროცესისთვის. ასევე უნდა იყოს დოკუმენტირებული თითოეულ რისკთან დაკავშირებული შემამცირებელი სამოქმედო გეგმა. არსებული რისკების პროფილი გადახედილი უნდა იქნას თითოეული რისკის ხელახლა შეფასების მიზნით, შემდეგის გასათვალისწინებლად:

- რჩება თუ არა აქტუალური
- შეიცვალა / განვითარდა თუ არა ბოლო განახლების შემდეგ (მაგ., შეიცვალა თუ არა ბიზნეს კონტექსტი რისკ აპეტიტთან მიმართებით ან დამასაბუთებელ დამტკიცებში მომხდარი ცვლილებების გამო)

II. კორპორატიული რისკების მართვის პროცესის გაუმჯობესება

ეთიკისა და კომპლაენს ფუნქცია პასუხისმგებელია, ხელი შეუწყოს რისკის მფლობელების მიერ რისკის მონიტორინგის პროცესის განხორციელებას და ეცადოს, მუდმივად გააუმჯობესოს ERM სტრუქტურა.

ეთიკისა და კომპლაენს ფუნქცია განაგრძობს უწყვეტ გაუმჯობესებას ახალი ტექნოლოგიების, მუშაობის ეფექტურობის შეფასების (Compliance Risk Review, Business Partner Audit, Monitoring&Testing, SOX and CCF Controls), ორგანიზაციული ცვლილებების და რისკ აპეტიტის გათვალისწინებით.

გ. ფუნქციები და პასუხისმგებლობები

რისკების მართვა არის ყველა უფლებამოსილი თანამშრომლის ვალდებულება. მენეჯმენტი აკონტროლებს რისკების მართვის საქმიანობას და საბოლოოდ პასუხისმგებელია ამ რისკებზე.

რისკების მართვის არსებული სტრუქტურა მოითხოვს, მენეჯმენტმა განსაზღვროს რისკები და ადეკვატურად მართოს, გააკონტროლოს და მოახდინოს ანგარიშგება რისკებზე. ეს სტრუქტურა ქმნის რისკებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობას. რისკების სრული პროფილი რეგულარულად უნდა წარედგინოს მენეჯმენტს რისკების და შიდა აუდიტის კომიტეტზე.

სამეთვალყურეო საბჭო

სამეთვალყურეო საბჭო პასუხისმგებელია:

- რისკების მართვის სისტემის შექმნასა და მონიტორინგზე რაზეც საბოლოო პასუხისმგებლობა სამეთვალყურეო საბჭოს აკისრია.
- რისკებისა და შიდა აუდიტის კომიტეტის მიერ ძირითადი რისკების მართვისთვის განსაზღვრული კონტროლის მექანიზმების შეფასებაზე.
- ძირითად რისკებთან დაკავშირებული ხარვეზების გამოვლენის შემთხვევაში რისკებისა და შიდა აუდიტის კომიტეტის მიერ გამოსასწორებელი ღონისძიებების გამოყენების გეგმების დამტკიცებაზე.
- სელფისთვის რისკ აპეტიტისა და ტოლერანტობის დონის განსაზღვრაზე.
- გენერალური დირექტორისგან მაღალი რისკების შესახებ ანგარიშების მიღებისას, დარწმუნდეს, რომ მაღალი რისკების მიმართ სელფის პოზიციის შესარბილებლად არსებული რეაგირების მექანიზმები ეფექტურად იმართება.
- დარწმუნდეს, რომ თითოეულ რისკთან დაკავშირებით არსებობს შესაბამისი კონტროლის მექანიზმები და აღნიშნულ კონტროლის მექანიზმებსა და გარანტიებში ხარვეზების დადგენის შემთხვევაში, ამოწმებს მათ, რათა უზრუნველყოს რისკის ადეკვატურად და ეფექტურად მართვა და შერბილება.
- მინიმუმ ყოველწლიურად უნდა გადახედოს რისკის მართვის ჩარჩოს.

სამეთვალყურეო საბჭოს აუდიტის კომიტეტი

სამეთვალყურეო საბჭოს აუდიტის კომიტეტი პასუხისმგებელია:

- განიხილოს რისკსა და კონტროლთან დაკავშირებული ინფორმაციის გამჟღავნების შესახებ ყველა განცხადების ადეკვატურობა და ეფექტურობა.
- განიხილოს რისკების მართვის მთლიანი ჩარჩოს და შიდა კონტროლის სისტემების ეფექტურობა და სტრუქტურა.
- შეაფასოს ძირითადი პროცესების ადეკვატურობა და ეფექტურობა, რომლებიც მიუთითებენ ძირითადი რისკების მართვის ეფექტურობაზე.

დაუდასტუროს სამეთვალყურეო საბჭოს, რომ შეაფასა რისკის მართვის პროცესები.

გენერალური დირექტორი

გენერალური დირექტორი ანგარიშვალდებულია შექმნას და ხელი შეუწყოს რისკებისა და შიდა აუდიტის კომიტეტს, უზრუნველყოს მისი ეფექტურობა და კომპანიაში რისკის მართვის ყველა საკითხის კოორდინაცია, მართვა, კონტროლი და განხილვა.

ამასთან, უზრუნველყოფს, რომ ყველა პასუხისმგებელი თანამშრომელი იცავდეს და ასრულებდეს სელფის „რისკის მართვის პოლიტიკას“.

რისკებისა და შიდა აუდიტის კომიტეტი

რისკებისა და შიდა აუდიტის კომიტეტი პასუხისმგებელია:

- შეაფასოს იდენტიფიცირებული რისკების შესარბილებლად აღრიცხული მაკონტროლებელი ღონისძიებებისა და ქმედებების ადეკვატურობა.
- წახალისოს ორგანიზაციაში ყურადღებიანი და კრიტიკული მიდგომის კულტურა.
- განსაზღვროს რესურსებთან დაკავშირებული საჭიროებები, რომლებიც წარმოიშობა რისკზე რეაგირების ღონისძიებებთან დაკავშირებით.
- უზრუნველყოს რისკების ხარისხიანი მართვა და რისკების ანგარიშგების თანმიმდევრულობა.
- სიზუსტისა და მიზანშეწონილობის უზრუნველყოფის მიზნით საფუძვლიანად შეისწავლოს იდენტიფიცირებული რისკები.

მენეჯერები

მენეჯერები პასუხისმგებელი არიან:

- დარწმუნდნენ, რომ რისკის იდენტიფიცირება სათანადოდ განხორციელდა ყველა მიმართულებით მათი ერთეულის, განყოფილების ან პასუხისმგებლობის სფეროს ფარგლებში.
- აქტიური მონაწილეობა მიიღონ რისკების მართვის პროცესში, მათ შორის, დროულად მიაწოდონ რისკებისა და შიდა აუდიტის კომიტეტს ინფორმაცია უკვე არსებული ან იდენტიფიცირებული რისკების შესახებ.

ყველა თანამშრომელი

ყველა თანამშრომელი პასუხისმგებელია:

- გააცნობიეროს, რომ რისკის მართვა ყველა მათგანს ეხება.
- გაეცნოს „რისკის მართვის პოლიტიკას“.

დ. სახელმძღვანელოს განხილვა

ამ სახელმძღვანელოს განხილავს და შეაფასებს ეთიკისა და კომპლაენს ფუნქცია წელიწადში ერთხელ მაინც, საოპერაციო საქმიანობებისა და შესაბამისობის განხილვის შედეგების და უწყვეტი გაუმჯობესების ინიციატივების გათვალისწინებით.

ე. კონტროლის ელემენტები

ამ სახელმძღვანელოს დაცვისა და მის მოთხოვნებთან დაკავშირებული გარანტიების ხელშეწყობისათვის დანერგილია კონტროლის ელემენტების შემდეგი ტიპები.

- რისკების და შიდა აუდიტის კომიტეტის განრიგის შესაბამისად რისკების პროფილისა და მასთან დაკავშირებული ანგარიშების განახლება უნდა განხორციელდეს რისკების მფლობელების მიერ, რისკების მართვის ფუნქციის მხარდაჭერით. რისკების შეფასებები და მასთან დაკავშირებული ყველა ანგარიშგება უნდა განიხილოს და დაამტკიცოს მენეჯმენტმა და სათანადო წესით უნდა იქნას ანგარიშგებული რისკების და შიდა აუდიტის კომიტეტზე.
- ყველა თანამშრომელი ვალდებულია უზრუნველყოს სათანადო გამჭვირვალობა და ხილვადობა სელფის რისკების მართვის პრაქტიკაში, მათი ფიდუციალური მოვალეობების შესრულების მიზნით. ეთიკისა და კომპლაენს ფუნქცია კოორდინაციას უწევს რისკების მფლობელების მხრიდან რისკების შესახებ ინფორმაციის რეპორტირებას და ესკალაციას შესაბამის ორგანოსთან (მაგ. რისკების და შიდა აუდიტის კომიტეტი, სამეთვალყურეო საბჭო) დროულად და ზუსტად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მხარდაჭერის უზრუნველყოფის მიზნით.
- რისკების და შიდა აუდიტის კომიტეტზე უნდა მოხდეს ნებისმიერი საკითხის ესკალაცია, რომელიც ქმნის მნიშვნელოვან რეპუტაციულ, ფინანსურ, იურიდიულ, მარეგულირებელ, შესაბამისობის, საოპერაციო, ფინანსურ ან სხვა მნიშვნელოვან რისკს.

კონტროლის ეს ელემენტები რეგულარულად განიხილება და შეიძლება შეიცვალოს ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად - პოლიტიკის მფლობელის მითითებისამებრ.

IV. ვის მივმართოთ დახმარებისთვის

თუ თვლით, რომ ვინმემ შესაძლოა დაარღვია წინამდებარე სახელმძღვანელოს მოთხოვნები დაუკავშირდით ეთიკისა და კომპლაენს ოფისს compliance@cellfie.ge. პრობლემის შესახებ ინფორმაცია ასევე, შეგიძლიათ დააფიქსიროთ IDC@cellfie.ge მოკვლევებისა და დისციპლინარული კომიტეტის ელ.ფოსტის გამოყენებით. სელფისთვის მიუღებელია შევიწროვების, შეურაცხყოფის ან დაშინების ნებისმიერი ფორმა იმ პირის მიმართ, რომელმაც კეთილსინდისიერად განაცხადა პრობლემის შესახებ.

კომპანია გამოიკვლევს სავარაუდო გადაცდომას აღნიშნულ სახელმძღვანელოსთან მიმართებაში, მოკვლევის შესაბამისი პროცედურების შესაბამისად. ნებისმიერი თანამშრომელი, რომელიც დაარღვევს აღნიშნულ სახელმძღვანელოს მითითებებს დაექვემდებარება დისციპლინარული პასუხისმგებლობის ზომებს, მათ შორის გათვალისწინებულია დასაქმების შეწყვეტა.

V. დამხმარე დოკუმენტები

ყველა პოლიტიკა და პროცედურა იხილეთ სელფის პოლიტიკების კატალოგში.

დანართი 1 – განსაზღვრებების მიმოხილვა

ტერმინი	განსაზღვრება
ფულის გათეთრების აღკვეთა (AML)	უხედა (1) ფულის გათეთრებას: ნებისმიერი პროცესი, რომლის მეშვეობითაც უკანონო საქმიანობის შედეგად მიღებული თანხა გადაიქცევა მოჩვენებით ლეგიტიმურ აქტივად და (2) ტერორიზმის დაფინანსებას: ნებისმიერი საქმიანობა, რომელიც აფინანსებს ან ფინანსურ მხარდაჭერას უწევს ცალკეულ ტერორისტებს ან ტერორისტულ ჯგუფებს
მექრთამეობა (მოსყიდვა)	მოსყიდვა არის ნებისმიერი ღირებულების მიცემა, დაპირება ან ავტორიზაცია მიმღებზე არაჯეროვანი ზეგავლენის მიზნით იმისათვის, რომ იმოქმედოს.
ბიზნეს კონტექსტი	ტენდენციები, მოვლენები, ურთიერთობები და სხვა ფაქტორები, რომლებმაც შეიძლება გავლენა მოახდინონ, ან შეცვალონ ორგანიზაციის მიმდინარე და სამომავლო სტრატეგიული და ბიზნეს მიზნები
კორუფცია	არაკეთილსინდისიერება, უპატიოსნობა, ან უფლებამოსილების ან თანამდებობის ბოროტად გამოყენება პირადი სარგებლობის ან კომპანიის ბიზნეს უპირატესობის მოსაპოვებლად.
COSO სტრუქტურა	COSO სტრუქტურა -Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. ეს არის მართვის ინსტრუმენტი, რომელიც ეხმარება ორგანიზაციებს შიდა კონტროლის, რისკების მართვის და კორპორაციული მართვის გაუმჯობესებაში.

ERM	კორპორატიული რისკების მართვა არის კულტურა, შესაძლებლობები და პრაქტიკა, რომელიც ინტეგრირებულია სტრატეგიის შემუშავებასა და მის განხორციელებასთან. მას ორგანიზაციები ეყრდნობიან რისკების სამართავად ღირებულების შექმნის, შენარჩუნებისა და რეალიზების პროცესში.
ERM სტრუქტურა	ხუთი კომპონენტი, რომელიც მოიცავს (1) მართვასა და კულტურას; (2) სტრატეგიასა და მიზნების დასახვას; (3) შესრულებას; (4) გადახედვას და რედაქტირებას და (5) ინფორმაციას, კომუნიკაციასა და რეპორტირებას.
ბრუტო რისკების შეფასება	ეს არის რისკის ზემოქმედებისა და ალბათობის შეფასება, იმ დაშვებით, რომ მენეჯმენტის კონკრეტული ქმედებები არ ან ვერ სრულდება. მიუთითებს, თუ რამდენად მძიმე შეიძლება იყოს რისკი, თუ მენეჯმენტის ქმედებები არ იმუშავებს საჭიროების შემთხვევაში.
მენეჯმენტის ქმედება (რისკების შემცირების მიზნით)	არის კონკრეტული ქმედება, პროექტი, საქმიანობა ან პროცესი, რომელიც ხორციელდება რისკის შემცირების ან აღმოფხვრის მიზნით. შემამცირებელი ქმედებები უნდა განისაზღვროს შერჩეული რისკის მიდგომისა და რისკ აპეტიტის მიმართ ტოლერანტობის დონის შესაბამისად. ყველა შემამცირებელი ქმედება უნდა იყოს S.M.A.R.T. S: სპეციფიკურობა (მიუთითეთ მოქმედება ისე, რომ გასაგები იყოს, თუ რა უნდა გაკეთდეს, ზოგადი წინადადებების გარეშე) M: გაზომვადობა (ქმედების რაოდენობრივი განსაზღვრის უზრუნველყოფა, შესაძლებელი უნდა იყოს პროგრესის მონიტორინგი. A: ანგარიშვალდებულება (შესაძლებელია თუ არა ქმედების გაკონტროლება პროცესის განმავლობაში?) R: პასუხისმგებლობა (მკაფიო პასუხისმგებლობის განსაზღვრა სამოქმედო გეგმის თითოეული ელემენტისთვის) T: დროზე დაფუძნებული (მიღწეულია მითითებულ ვადებში)
ნეტო რისკების შეფასება	ეს არის წარმოქმნილი რისკის ზემოქმედებისა და ალბათობის შეფასება, მენეჯმენტის მიერ მიღებული კონკრეტული არსებული ზომების გათვალისწინებით.
რისკ აპეტიტი	რისკ აპეტიტი არის რისკის აღების "საზღვრების სახელმძღვანელო" და განისაზღვრება, როგორც რისკის ზემოქმედება (ან პოტენციური არასასურველი ზემოქმედება), რომლის მიღებაც შეუძლია ორგანიზაციას სტრატეგიული ინიციატივების განხორციელებისა და ბიზნესის მიზნების მისაღწევად.

რისკებზე რეაგირების სტრატეგია	სტრატეგია, რომლის დანიშნულებაცაა რისკის შეფასებისას გამოვლენილ ძირითად რისკებთან გამკლავება, მენეჯმენტისა და კონტროლის საჭირო ღონისძიებების ჩათვლით. რისკებზე რეაგირების სტრატეგია შეიძლება იყოს აღება (მიღება), გადაცემა, გამკლავება ან შეწყვეტა.
სამიზნე რისკი	ეს არის რისკის სასურველი სიმძიმის შეფასება, როდესაც მენეჯმენტი ადასტურებს, რომ მიიღებს რისკს ამ დონეზე. რისკის შეფასება ითვალისწინებს მენეჯმენტის არსებულ და სამომავლო კონკრეტულ ქმედებებს, რომლებიც სავარაუდოდ შეამცირებს რისკის ზემოქმედებას ან / და აღბათობას სასურველ დონემდე. კომპლენს, სამართლებრივი და რეგულატორული რისკების შემთხვევაში, სამიზნე რისკი იგივეა ყველა რისკისთვის, რადგან მათი შემცირება აუცილებელია.
სელფის თანამშრომლები	სელფის ნებისმიერი თანამშრომელი, კონტრაქტორი/კონსულტანტი, დროებითი თანამშრომელი.

დანართი 2 – რისკ აპეტიტი და ტოლერანტობის დონეები

კატეგორია	რისკ აპეტიტის დებულებები	რისკებისადმი მიდგომა
სტრატეგიული	<ul style="list-style-type: none"> სტრატეგიულ მიზნების მიღწევის პროცესში, სელფის აქვს ზომიერი რისკ აპეტიტი ნორმალურ ოპერირებასთან დაკავშირებული ბიზნეს რისკებსთვის. სელფის აქვს მაღალი რისკ აპეტიტი იმ რისკებისთვის, რომლებიც უკავშირდება ახალი საშემოსავლო სქემების, ახალი საწარმოებისა და ბიზნეს მოდელების შემუშავებას. 	<p>აცილება ნეიტრალური მიღება</p>
საოპერაციო	<ul style="list-style-type: none"> სელფი იღებს ვალდებულებას უზრუნველყოს მისი მონაცემებისა და მომსახურებების კონფიდენციალურობის, მთლიანობის და ხელმისაწვდომობის შესაბამისობა მომხმარებელთა მოლოდინებთან და რეგულატორულ მოთხოვნებთან. სელფის აქვს რისკების დაბალი მიმდებლობა არასაიმედო ტექნოლოგიების და სისტემების გამოყენებიდან გამომდინარე ბიზნეს საქმიანობის უწყვეტობის დაკარგვაზე. 	<p>აცილება ნეიტრალური მიღება</p>
ფინანსური	<ul style="list-style-type: none"> სელფი იღებს ვალდებულებას, დაიცვას ღირებულება და შეინარჩუნოს ძლიერი ფინანსური დისციპლინა, ფინანსური მიზნების მიღწევის უზრუნველსაყოფად (ბიზნეს გეგმები, ბიუჯეტები, ბიზნეს-ქეისები და კაპიტალის განაწილების ვალდებულებები). ეკონომიკური კლიმატის გათვალისწინებით, სელფი სიფრთხილით მოეკიდება კაპიტალის განაწილებას, CAPEX და OPEX ხარჯების გაწევას. შესაბამისად სელფი შეინარჩუნებს საკმარის ლიკვიდურობას მისი საოპერაციო, საინვესტიციო და ფინანსურ ვალდებულებებში. 	<p>აცილება ნეიტრალური მიღება</p>
კომპლაენს, სამართლებრივი და რეგულატორული	<ul style="list-style-type: none"> სელფი მიზნების მიღწევისას არ დაარღვევს მის ღირებულებებს. სელფი იღებს ვალდებულებას სრულად დაიცვას მისი ქვეყნის კოდექსი. სელფი იღებს ვალდებულებას სრულად დაიცვას კანონები და რეგულაციები, რომლებიც მის ბიზნესზე ვრცელდება. სელფის აქვს ნულოვანი ტოლერანტობა იმ საქმიანობასა თუ ქვეყაზე, რომელიც დაარღვევს მექრთამეობასთან და კორუფციასთან, თაღლითობასა და ფულის გათეთრებასთან (მათ შორის ტერორიზმის დაფინანსებასთან) ბრძოლის, სანქციების, კონკურენციის თუ მონაცემთა დაცვის შესახებ კანონებს. 	<p>აცილება ნეიტრალური მიღება</p>

კატეგორია	რისკ აპეტიტის დებულებები	რისკის ინდიკატორი	სამიზნე დონე	ტოლერანტობის დონე
სტრატეგიული	<ul style="list-style-type: none"> სტრატეგიული მიზნების მიღწევის პროცესში, სელფის აქვს ზომიერი რისკ აპეტიტი ნორმალურ ოპერირებასთან დაკავშირებული ბიზნეს რისკებისთვის სელფის აქვს მაღალი რისკ აპეტიტი იმ რისკებისთვის, რომლებიც უკავშირდება ახალი სამემოსავლო სქემების, ახალი საწარმოებისა და ბიზნეს მოდელების შემუშავებას 	ბიზნეს ქეისის შესრულება	ბიზნეს ქეისის ბიუჯეტის შესრულება	ქეისების მიხედვით
		ლიცენზიის ჩამორთმევის საფრთხე	ლიცენზიის ჩამორთმევის შორეული საფრთხე	ტოლერანტობის გარეშე
		ROIC	ROIC აღემატება WACC თითოეული პროექტისთვის	ROIC ნაკლებია WACC-ზე WACC-ის 15%-ით სტრატეგიული პროექტებისთვის

კატეგორია	რისკ აპეტიტის დებულებები	რისკის ინდიკატორი	სამიზნე დონე	ტოლერანტობის დონე
საოპერაციო	<ul style="list-style-type: none"> ▪ სელფი იღებს ვალდებულებას უზრუნველყოს მისი მონაცემებისა და მომსახურებების კონფიდენციალურობის, მთლიანობის და ხელმისაწვდომობის შესაბამისობა მომხმარებელთა მოლოდინებთან და რეგულატორულ მოთხოვნებთან ▪ სელფის აქვს რისკების დაბალი მიმღებლობა არასაიმედო ტექნოლოგიების და სისტემების გამოყენებიდან გამომდინარე ბიზნეს საქმიანობის უწყვეტობის დაკარგვაზე 	ტოპ-აპ არხების შეფერხება	ერთი ან რამდენიმე ტოპ-აპ არხის მიუწვდომლობა არ აღემატება 6 საათს	ერთი ან რამდენიმე ტოპ-აპ არხის მიუწვდომლობა არ აღემატება 18 საათს
		სერვისის შეფერხება	სერვისის მიუწვდომლობა ქსელის მნიშვნელოვან ნაწილზე არ აღემატება 2 საათს (აბონენტები > 10%)	სერვისის მიუწვდომლობა ქსელის მნიშვნელოვან ნაწილზე არ აღემატება 4 საათს (აბონენტები > 10%)
		სერვისის შეფერხება	სერვისის მიუწვდომლობა ქსელის მნიშვნელოვან ნაწილზე არ აღემატება 8 საათს (აბონენტები < 10%)	სერვისის მიუწვდომლობა ქსელის მნიშვნელოვან ნაწილზე არ აღემატება 12 საათს (აბონენტები <10%)

კატეგორია	რისკ აპეტიტის დებულებები	რისკის ინდიკატორი	სამიზნე დონე	ტოლერანტობის დონე
ფინანსური	<ul style="list-style-type: none"> სელფი იღებს ვალდებულებას, დაიცვას ღირებულება და შეინარჩუნოს ძლიერი ფინანსური დისციპლინა, ფინანსური მიზნების მიღწევის უზრუნველსაყოფად (ბიზნეს გეგმები, ბიუჯეტები, ბიზნეს-ქეისები და კაპიტალის განაწილების ვალდებულებები). ეკონომიკური კლიმატის გათვალისწინებით სელფი სიფრთხილით მოეკიდება კაპიტალის განაწილებას, CAPEX და OPEX ხარჯების გაწევას. შესაბამისად სელფი შეინარჩუნებს საკმარის ლიკვიდურობას მისი საოპერაციო, საინვესტიციო და ფინანსურ ვალდებულებებში 	EBITDA	ბიუჯეტით გათვალისწინებული EBITDA	EBITDA 5%-ით ნაკლებია ბიუჯეტზე
		ROIC	ROIC აღემატება WACC თითოეული პროექტისთვის	ROIC ნაკლებია WACC-ზე WACC-ის 15%-ით სტრატეგიული პროექტებისთვის

კატეგორია	რისკ აპეტიტის დებულებები	რისკის ინდიკატორი	სამიზნე დონე	ტოლერანტობის დონე
კომპლაენს, სამართლებრივი და რეგულატორული	<ul style="list-style-type: none"> ▪ სელფი მიზნების მიღწევისას არ დაარღვევს მის ღირებულებებს ▪ სელფი იღებს ვალდებულებას სრულად დაიცვას მისი ქცევის კოდექსი ▪ სელფი იღებს ვალდებულებას სრულად დაიცვას კანონები და რეგულაციები, რომლებიც მის ბიზნესზე ვრცელდება. სელფის აქვს ნულოვანი ტოლერანტობა იმ საქმიანობასა თუ ქცევაზე, რომელიც დაარღვევს მექრთამეობასთან და კორუფციასთან, თაღლითობასა და ფულის გათეთრებასთან (მათ შორის ტერორიზმის დაფინანსებასთან) ბრძოლის, სანქციების, კონკურენციის თუ მონაცემთა დაცვის შესახებ კანონებს 	დარღვევები	<p>მოქმედი კანონების, რეგულატორული მოთხოვნების, სელფის ქცევის კოდექსის და/ან შიდა პოლიტიკებისა და პროცედურების შესრულება დარღვევების გარეშე</p>	<p>ტოლერანტობის გარეშე კანონის ან რეგულატორული მოთხოვნების დარღვევისთვის; სელფის ქცევის კოდექსის/პოლიტიკების/პროცედურების დარღვევების მიმართ ტოლერანტობა სელფის მოკვლევის პროცედურის შესაბამისად</p>
		ლიცენზიის ჩამორთმევის საფრთხე	ლიცენზიის ჩამორთმევის შორებული საფრთხე	ტოლერანტობის გარეშე
		მედიაში გაშუქება	<p>მხოლოდ უმნიშვნელო უარყოფითი გაშუქება საერთაშორისო სოციალურ მედიაში და/ან პრესაში დროის მოკლე პერიოდსთვის</p>	<p>ხილული უარყოფითი (ძირითადად ადგილობრივი) გაშუქება სოციალურ მედიაში ან პრესაში დროის ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში</p>