

Утверждена
решением Совета директоров
АО «Самрук-Энерго»
от «15» августа 2014 года
протокол № «84»



**Методика оценки деятельности совета
директоров и его комитетов, председателя,
членов совета директоров и корпоративного
секретаря
АО «Самрук-Энерго»**

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность корпоративного управления любой национальной системы напрямую зависит от деятельности Советов директоров (СД). Более того, на уровне самих компаний хорошо функционирующий СД является ключевым драйвером создания корпоративного успеха.

Фундаментальная роль СД заключается в том, чтобы помочь менеджменту компании в создании долгосрочной добавленной стоимости бизнеса для акционеров и обеспечении подотчетности менеджмента перед СД за достижение поставленных результатов в долгосрочной перспективе.

Эффективные СД следят как за экономическими показателями деятельности компании, так и за вопросами «соответствия», т.е. соблюдением компанией требований законодательства, внутренних правил, процедур и положений. Соблюдать требования законодательства той юрисдикции, в которой компания ведет свою деятельность, обязательно, но не достаточно. Устойчивое, успешное развитие бизнеса - это результат правильных коммерческих решений, принимаемых органами управления, в рамках созданной в компании системы корпоративного управления. Лучшие результаты возможны в том случае, когда в компании определены ценности, выстроены структуры и процессы в СД – для создания добавленной стоимости акционерам и всему обществу в целом.

Другими словами, чтобы быть эффективным, СД следует постоянно поднимать планку, добиваясь прогресса не только в вопросах «соответствия», но и в вопросах эффективности и экономических показателей.

В последнее время оценка СД становится показателем соблюдения лучшей практики как в публичных, так и в частных компаниях по всему миру. Такая оценка дает возможность проанализировать не только механизмы работы, но и понять динамику этих процессов. При серьезном подходе этот инструмент помогает раскрыть потенциал и значительно повысить эффективность работы СД.

Оценка СД станет важным инструментом для решения АО «Самрук-Энерго» (далее - Общество) следующих задач:

- проведение анализа эффективности СД (внедрение лучших мировых практик);
- разработка адаптированных под потребности Общества реальных планов работ с пошаговыми действиями для:
 - (-) поиска скрытых резервов в СД, направленных на повышение эффективности деятельности Общества;
 - (-) выстраивания оптимального состава и структуры СД;
 - (-) создания необходимых условий для эффективного функционирования СД и взаимодействия между всеми директорами;
 - (-) выполнения директорами своих задач и обязанностей перед акционером и Обществом;
- повышение эффективности СД через повышение вклада отдельных директоров и их вовлеченности в коллективную работу;
- повышение эффективности СД и Общества в целом до уровня лучших международных стандартов.

Руководство для проведения оценки СД устанавливает подходы, предлагает методологию и рекомендации по планированию, проведению и использованию результатов оценки на практике. Предлагаемая методика регулирует процесс оценки СД, инициируемый самим СД, и не охватывает оценку, проводимую Акционером(-ами). Процессы оценки со стороны Акционера могут быть регламентированы в соответствующих документах по усмотрению Акционера. При разработке данного Руководства **основной акцент делался на необходимость модернизации процессов и механизмов работы СД, оптимизации и повышении эффективности.** Особое внимание

сосредоточено на росте производственно-экономических показателей деятельности Общества и на создании СД дополнительной стоимости бизнеса для акционера(-ов).

По некоторым показателям положительный эффект начнет проявляться незамедлительно, но необходимо обеспечить условия для достижения устойчивости этих показателей в долгосрочной перспективе (5-10 лет). Регулярность проведения оценки СД позволит отслеживать динамику изменений и вносить необходимые коррективы и уточнения в планы и методы работы СД.

Роль СД, его внутренние процедуры, состав и структура отражают историю Общества, характер бизнеса, отраслевую особенность и приоритеты развития. Поэтому СД Общества будет иметь свою отправную точку, улучшение его работы станет продолжительным путешествием, а не единовременным событием. При проведении оценки необходимо обращать больше внимание на перспективы, а не только на прошлые решения СД.

1. Общие положения

Настоящая Методика регулирует процесс проведения оценки деятельности совета директоров и его комитетов, председателя, членов совета директоров и корпоративного секретаря Общества.

В процессе оценки эффективности будут проанализированы основные сферы ответственности и направления работы СД.

Направления анализа деятельности СД:

Оценка эффективности СД включает:

- **Роли и обязанности:** Степень эффективности, с которой СД и Комитеты исполняют возложенные на них функции и обязанности. Индивидуальная оценка вклада директоров;
- **Структура и внутренние процедуры:** Оценка структуры и внутренних положений СД и Комитетов и их соответствия стандартам лучших международных практик;
- **Нормы поведения: оценка коллективной культуры СД и комитетов, а также примеры работы отдельных директоров** и как они влияют на создание эффективно функционирующего СД.

В каждом конкретном случае процесс оценки будет иметь свои особенности - в том, что касается локальных задач, приоритетов и выводов, но, при этом, их объединяет общая логика процесса (последовательность) и общие основные этапы:

- 1) Принятие решения СД о проведении оценки, а также о выборе способа ее проведения (**самооценка или оценка с привлечением консультанта**);
- 2) Выбор независимого консультанта при внешней оценке;
- 3) Сбор данных о работе СД - чаще всего с помощью анкетирования (путем заполнения директорами анкет стандартной формы), индивидуальных интервью и внутренних документов (протоколов СД и комитетов, годовых планов работ);
- 4) Анализ полученных данных и составление проекта отчета, включая основные выводы;
- 5) Презентация результатов оценки и обсуждение ее результатов на заседании СД;
- 6) Разработка плана мероприятий по совершенствованию деятельности СД на год (в случае необходимости);
- 7) Знакомство акционеров с основными выводами заключительного доклада и плана мероприятий по развитию СД

Процесс и результаты анализа

Что будет оцениваться?	<ul style="list-style-type: none">- Функции и обязанности- Структура и внутренние процедуры- Нормы поведения
Кто будет оцениваться?	<ul style="list-style-type: none">- СД как единое целое- Комитеты- Директора- Председатель- Председатель Правления- Корпоративный секретарь

Кому могут быть заданы вопросы?	<ul style="list-style-type: none"> - Директорам - Членам Правления/руководящим работникам - Членам трудового коллектива - Внешним заинтересованным лицам
Вопросы для обсуждения	<ul style="list-style-type: none"> - На основании разработанных анкет - Дополнительные вопросы в рамках ключевых направлений работы СД.
Что анализируется?	<ul style="list-style-type: none"> - Внутренние документы компании (протоколы заседаний СД и комитетов, внутренние положения, процедуры, правила, кодексы, политики) - Заполненные анкеты - Результаты интервью (индивидуальные/в группах) - Наблюдения за заседаниями СД и Комитетов - Отдельные ситуации
Что ожидать по итогам оценки?	<ul style="list-style-type: none"> - Проект отчета (обсуждение с Председателем/Корпоративным секретарем /ответственным комитетом) - Анализ комментариев и замечаний/обсуждение предварительных выводов - Программа дальнейшего развития СД/План действий - Заключительный отчет - Проект отчета по результатам оценки для включения в годовой отчет

Оценка СД разбивается на несколько этапов, конечным результатом которой станет повышение эффективности СД, директоров и Общества в целом.

Оценка не может быть разовым мероприятием. По результатам оценки могут быть определены следующие направления улучшения работы СД: привлечение новых директоров, если выявлен недостаток необходимых знаний и опыта в конкретных областях; или требуется выстроить более эффективные взаимоотношения СД с Правлением и Генеральным директором; или необходимо изменить регламент и процедуры СД, чтобы активизировать и повысить вклад работы отдельных комитетов.

Успех оценки СД зависит от всех ее участников. Ее результаты должны содержать четкие выводы и быть представлены в виде конкретных рекомендаций. Степень эффективности оценки напрямую зависит от степени вовлеченности в процесс директоров, Председателя и правильного выбора внешнего провайдера / консультанта.

Описание роли и ответственности ключевых участников:

Председатель	Отвечает за весь процесс оценки, выбирает подход и контролирует выполнение Плана действий по итогам оценки, в случае его принятия
Председатели комитетов	Отвечают за процесс оценки эффективности работы возглавляемых ими комитетов
Независимый консультант	Выступает в роли модератора и методиста. Организует и координирует процесс. Экспертиза, профессиональные знания и практический опыт в данной области обеспечивают высокий уровень анализа и качества работы
Директора	Активное участие, открытость, честность и вовлеченность в процесс каждого директора являются важнейшими факторами успешного проведения оценки
СВА, КС	Отвечают за процесс консолидации информации, составления проекта отчета при проведении самооценки

Роль Председателя СД

Ответственность за проведение процесса анализа и оценки СД целиком и полностью лежит на Председателе.

Задачи и вызовы, которые стоят в процессе проведения оценки

Программа мероприятий по развитию СД, в случае необходимости, должна быть не только разработана, но и реализована. Выводы, сделанные по итогам оценки, включая комментарии и замечания директоров, полученные в ходе обсуждения итогового отчета, становятся основой плана действий. Этот план должен носить долгосрочный характер, и в перспективе его следует ежегодно дорабатывать с учетом результатов последующих годовых оценок.

Так же как в ситуации с выбором независимого аудитора, СД следует учитывать потенциальный **риск конфликта интересов**, в случае, когда оценку проводит консультант, который оказывает Обществу другие профессиональные услуги. Степень независимости такого консультанта должна быть предметом отдельного рассмотрения СД или Председателя.

2. Проведение оценки эффективности деятельности СД Общества

(1) Принципы проведения оценки СД

Регулярность

Оценку СД в целом и индивидуально каждого директора следует проводить регулярно. Оценка охватывает период работы СД с даты годового общего собрания акционеров, на котором были избраны директора, до даты начала процесса оценки или с даты последней оценки СД. В соответствии с лучшей практикой оценка СД проводится самостоятельно силами Общества каждый год и с привлечением внешнего консультанта, который окажет помощь Обществу в проведении оценки, раз в три года.

Комплексность

Эффективность работы СД связана с эффективностью функционирования СД как коллегиального органа принятия решения. В этой связи необходимо проведение комплексной оценки СД, которая включает в себя оценку работы СД и его комитетов, Председателя, Корпоративного секретаря и индивидуально каждого директора.

Непрерывное улучшение

Для того чтобы быть эффективным СД следует постоянно развиваться и оптимизировать свою деятельность. В этом заключается основной принцип непрерывного улучшения – всегда лучше, чем в прошлый раз, всегда спрашивать, как увеличить ценность и вклад от работы СД. Результаты оценок сравниваются с результатами прошлых лет. Кроме того, всем директорам следует соблюдать сроки, установленные в плане оценки, и вовремя предоставлять обратную связь.

Реалистичность

Оценка проводится на основе вовлеченности, открытости и честности всех директоров и представителей Общества. Ответы должны отражать реальную ситуацию, как она воспринимается респондентом.

Конфиденциальность

Конфиденциальность должна соблюдаться в отношении всех участников, результаты предоставляются только в обобщенном виде.

(2) Участники оценки

Ежегодно проводится оценка следующих лиц / групп лиц:

- СД в целом
- Комитеты СД
- Председатель СД
- Корпоративный секретарь
- Индивидуально каждого директора

(3) Инструментарий

а) Анкетный опрос

Анкеты позволяют собрать мнение директоров о работе СД в целом, Комитетов, Председателя и каждого директора.

Основные вопросы, которые включаются в анкету: роль и обязанности СД, стратегия, управление эффективностью деятельности Общества, структура и состав СД, Независимые директора, Корпоративный секретарь, деятельность Комитетов.

б) Интервью с директорами

Интервью проводятся со всеми директорам, представителями менеджмента и ключевых заинтересованных сторон. Интервью проводятся при проведении внешней оценки.

в) Анализ внутренних документов и материалов

При проведении анализа могут рассматриваться следующие внутренние документы:

- Устав Общества
- Положения (СД, Правление, Комитеты, Корпоративный секретарь и т.д.), политики, правила и процедуры, регламентирующие корпоративные отношения
- Годовой план работы СД и фактические повестки заседаний СД
- Биографии членов СД
- Протоколы заседаний СД и Комитетов
- Кодекс корпоративного управления
- Отчеты по результатам оценки корпоративного управления
- Отчеты по результатам оценки СД и отчеты по улучшению работы СД
- Другие документы по решению Председателя СД

г) Наблюдение за заседаниями СД

По решению Председателя СД, при проведении внешней оценки, консультант может принять участие в заседании СД в качестве наблюдателя. По итогам наблюдений консультант составляет мнение об атмосфере заседания, отношениях между членами СД, стиле и продуктивности дискуссий, вовлеченности директоров в процесс принятия решений, возможных направлениях оптимизации работы СД и его членов.

д) Оценка деятельности Корпоративного секретаря

Оценка Корпоративного секретаря проводится на основании анализа полученных от членов СД данных анкеты «Оценка СД», раздел «Корпоративный секретарь». Обобщенные данные обсуждаются на встрече Председателя СД и Корпоративного секретаря.

(4) Роли ключевых участников оценки СД

№	Наименования мероприятия	Внешняя оценка с независимым консультантом	Самооценка
1	Принятие решения о проведении оценки СД	Председатель СД инициирует рассмотрение вопроса на заседании СД и принятие решения о внешней оценке СД или самооценки СД.	
2	Выбор консультанта	Корпоративный секретарь подготавливает и согласовывает с Председателем СД техническое задание и материалы для тендера Компания осуществляет отбор провайдера на основе внутренних процедур	Нет
3	Согласование плана и подхода к проведению оценки	Консультант встречается с Председателем СД, предлагает план, подход к проведению оценки, список лиц для интервью Председатель СД утверждает план и подход к оценке Корпоративный секретарь следит за выполнением плана	Корпоративный секретарь предлагает метод и план (в случае необходимости) к проведению оценки. СД принимает решение по выбору метода проведения оценки и ответственных лиц, а также утверждает план проведения оценки (в случае необходимости). Корпоративный секретарь следит за выполнением плана
4	Анкетный опрос	Консультант предлагает и согласовывает с Председателем СД уточненные анкеты (при необходимости) Корпоративный секретарь рассылает анкеты членам СД Члены СД заполняют анкеты в указанные сроки и направляют консультанту Консультант собирает анкеты и проводит их анализ для подготовки к интервью с членами СД. Итоговые данные анализа анкет включаются в отчет только в обобщенном виде.	Корпоративный секретарь рассылает анкеты членам СД (прилагаются): 1) Оценка СД (всем членам СД) 2) Оценка Комитетов (только членам комитета) 3) Оценка Председателя (оценивает всех членов СД) Члены СД заполняют анкеты в указанные сроки и направляют Корпоративному секретарю Корпоративный секретарь собирает анкеты и передает СВА. СВА проводит их анализ. Итоговые данные предоставляются Председателю СД в обобщенном виде * По решению Председателя СД сбор и анализ анкет может быть передан внешней организации . При этом используются электронные инструменты для соблюдения конфиденциальности. Итоговые результаты предоставляются Председателю СД и Корпоративному секретарю только в обобщенном виде.
5	Анализ внутренних документов	Корпоративный секретарь предоставляет для ознакомления консультанту необходимые внутренние документы Консультант анализирует внутренние документы	Корпоративный секретарь проводит анализ внутренних документов и подготавливает Председателю СД статистический отчет о работе СД (участие членов СД в заседаниях СД и комитетов, выполнение годового плана работы СД, средняя продолжительность заседаний и количество рассматриваемых вопросов, выполнение мероприятий по развитию СД по результатам предыдущих оценок, другое по согласованию с Председателем СД)
6	Интервью	Консультант проводит индивидуальные интервью с Председателем СД, членами СД и корпоративным секретарем, а также с другими лицами по согласованию с Председателем СД	Нет
7	Подготовка отчета	Консультант готовит проект отчета и обсуждает его с Председателем СД. Окончательный вариант отчета с учетом уточнений и дополнений направляется Председателю СД и корпоративному секретарю	Председатель СД совместно с КС/СВА подготавливает отчет о проведении оценки СД и комитетов Корпоративный секретарь подготавливает необходимые материалы по запросу Председателя СД

8	Подготовка плана мероприятий по развитию СД	Корпоративный секретарь подготавливает проект плана мероприятий по развитию СД Консультант подготавливает комментарии к проекту плана Корпоративный секретарь обсуждает проект плана с комментариями независимого провайдера с Председателем СД	Корпоративный секретарь подготавливает проект плана мероприятий по развитию СД на основе отчета по итогам оценки и обсуждает его с Председателем СД (в случае необходимости)
9	Сообщение о проведении оценки СД в годовой отчет	Консультант готовит проект сообщения по итогам оценки для включения в годовой отчет и направляет Председателю СД и корпоративному секретарю	Председатель СД подготавливает проект сообщения по итогам оценки для включения в годовой отчет (в случае необходимости)
10	Презентация и утверждение результатов отчета, плана развития СД, сообщения для включения в годовой отчет	Консультант представляет отчет и проект сообщения для включения в годовой отчет, стимулирует дискуссию по обсуждению этих вопросов	Председатель СД представляет отчет и проект сообщения для включения в годовой отчет, стимулирует дискуссию по обсуждению этих вопросов (в случае необходимости)
11	Реализация мероприятий по развитию СД	Корпоративный секретарь следит за реализацией мероприятий и информирует Председателя СД (в случае принятия Плана мероприятий)	

(5) Сроки

Процесс оценки занимает не менее 2-3 месяцев. К этому времени должна быть готова окончательная версия отчета. СД одобряет отчет до годового общего собрания акционеров. Таким образом, процесс оценки начинается в январе и к концу апреля – началу мая готовится окончательный отчет для рассмотрения на заседании СД.

Типовой план проведения самооценки:

- ✓ Принятие решения о проведении оценки (в случае принятия СД решения о проведении внешней оценки: а. включение соответствующих средств в бюджет, б. проведение в установленном порядке закупок по выбору консультанта). Июль - Август
- ✓ Проведение анкетного опроса и интервью. Январь - Февраль
- ✓ Отчет о деятельности СД и план мероприятий по развитию СД. Март
- ✓ Презентация и утверждение результатов отчета, плана развития СД, сообщения для включения в годовой отчет. Апрель
- ✓ Реализация мероприятий по развитию СД. Май – март следующего года

(6) Результаты оценки

По результатам оценки СД готовится отчет для рассмотрения на заседании СД, который включает:

(1) При оценке с привлечением внешнего консультанта:

- ✓ основные выводы по итогам оценки, в том числе в сравнении с результатами прошлых лет
- ✓ подтверждающие данные, содержащиеся в заполненных анкетах, результатах интервью, анализе внутренних документов, наблюдения за ходом заседаний СД
- ✓ анализ состава, структуры и компетенций СД

* - данный раздел заполняется руководителем комитета по назначениям и вознаграждениям. При отсутствии такого анализа со стороны соответствующего комитета, такой анализ может быть подготовлен консультантом. В этом случае, анализируются биографии всех членов СД с точки зрения текущего опыта и компетенций СД. При необходимости проводится анализ оптимального состава, компетенций СД в сравнении с аналогичными компаниями и лучшей международной практикой. Результаты анализа могут быть использованы СД и комитетом для дальнейшего совершенствования работы СД. Пример такого анализа прилагается

- ✓ оценка деятельности Председателя СД
- ✓ оценка деятельности членов СД, включая независимых директоров
- ✓ оценка деятельности Корпоративного Секретаря
- ✓ приоритеты, на которые СД следует обратить внимание в процессе улучшения работы для уменьшения или исключения выявленных недостатков

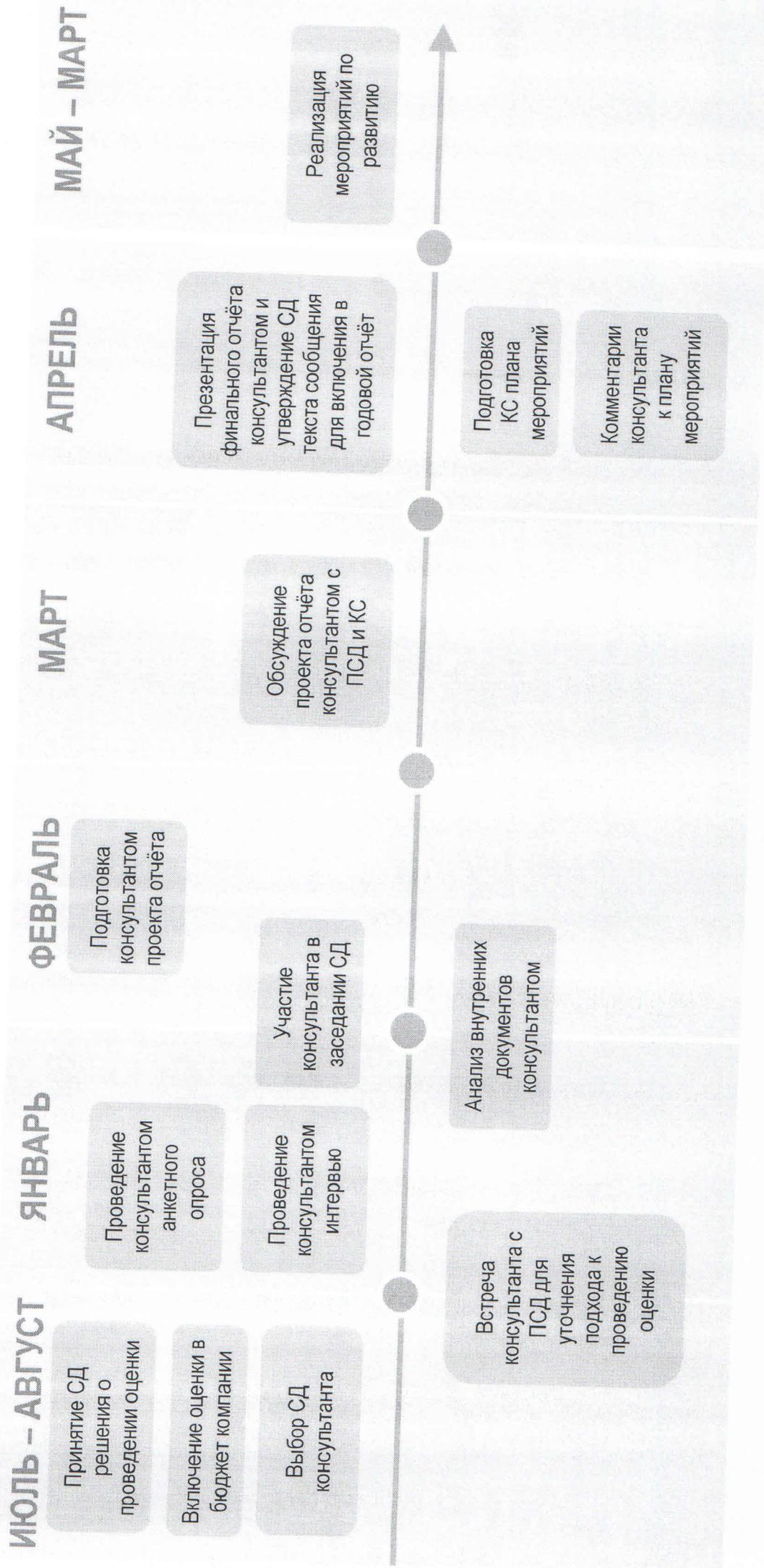
(2) При проведении самооценки:

- ✓ основные выводы по итогам оценки, в том числе в сравнении с результатами прошлых лет
- ✓ подтверждающие данные, содержащиеся в заполненных анкетах, анализе внутренних документов
- ✓ оценка деятельности Председателя СД
- ✓ оценка деятельности членов СД, включая независимых директоров
- ✓ оценка деятельности Корпоративного Секретаря
- ✓ оценка компетенции членов СД
- ✓ приоритеты, на которые СД следует обратить внимание в процессе улучшения работы для уменьшения или исключения выявленных недостатков

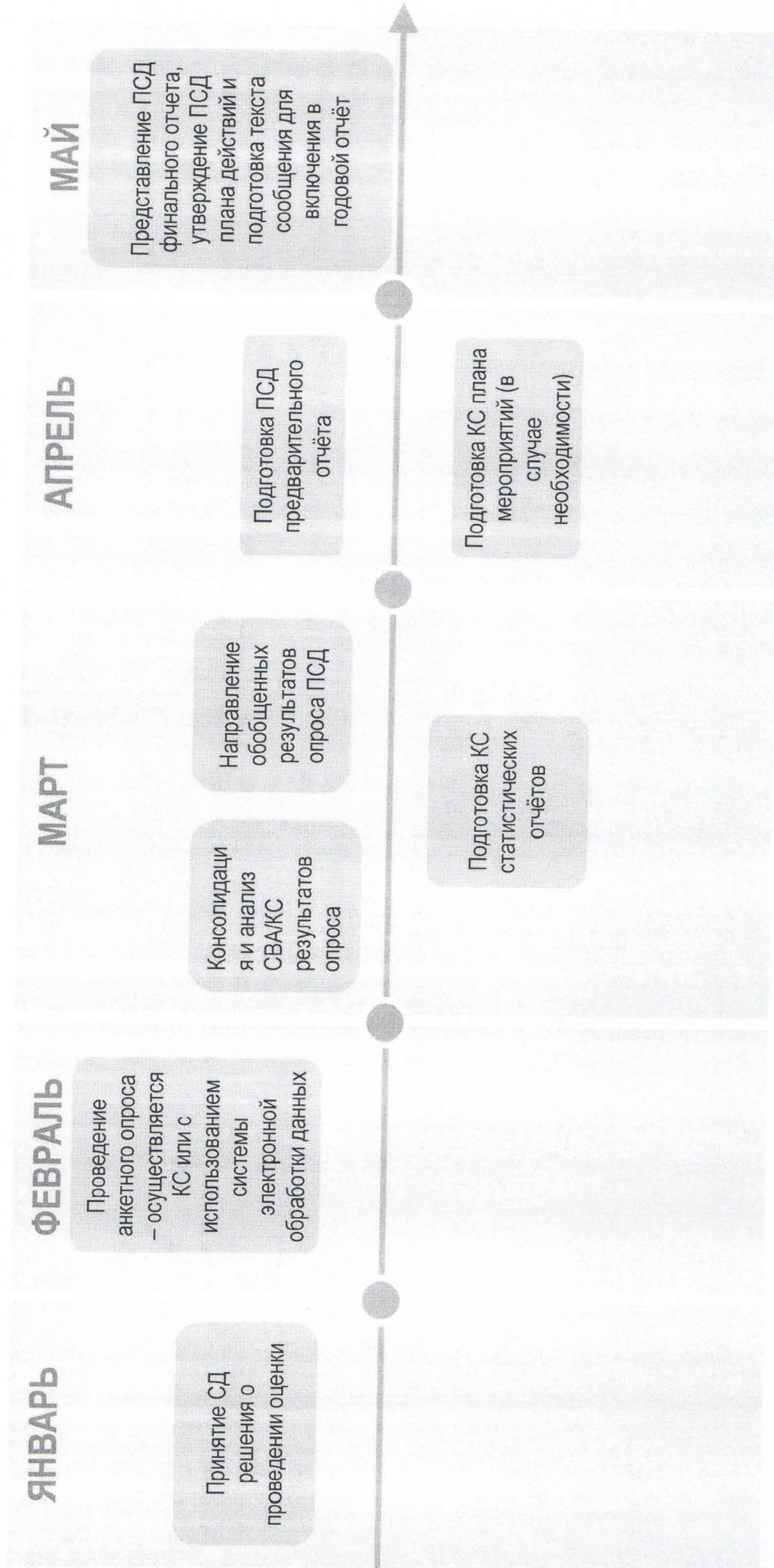
Помимо вышеуказанного отчёта по итогам проведенной оценки могут быть приняты следующие документы:

- ✓ план по улучшению работы СД
- ✓ индивидуальная информация для каждого члена СД о направлениях профессионального развития и повышения вовлеченности и вклада в работу СД
- ✓ информация для включения в годовой отчет

(7) Подход к проведению оценки СД
 А) Проведение оценки деятельности СД с привлечением консультанта



Б) Проведение самооценки деятельности СД



Приложения.

(1) Образец формы оценки СД

Анкета оценки Совета директоров (СД)

ФИО _____

1. Подлежит заполнению каждым членом СД
2. Пожалуйста, выберите один вариант ответа на следующие вопросы:
1 = совершенно не согласен
2 = не согласен
3 = частично согласен
4 = согласен
5 = абсолютно согласен

Раздел 1: ключевые вопросы деятельности СД	Оценка	пожалуйста, внесите свои предложения или рекомендации для повышения эффективности СД
1. СД понимает свою роль, полномочия и зоны ответственности	1 2 3 4 5	
2. Баланс распределения полномочий между акционером (-ами), СД и менеджментом компании является оптимальным	1 2 3 4 5	
3. Распределение полномочий между акционером (-ами), СД и менеджментом четко прописано во внутренних документах и в полной мере применяется на практике	1 2 3 4 5	
4. СД обеспечивает эффективное лидерство, основанное на ценностях компании	1 2 3 4 5	
5. Баланс распределения полномочий и ответственности между СД, акционером/ами и менеджментом оптимален и обеспечивает качественное обсуждение и принятие эффективных решений СД	1 2 3 4 5	
6. СД уделяет значительное внимание обсуждению ключевых вопросов деятельности менеджмента и развития компании	1 2 3 4 5	
7. СД эффективно исполняет свои обязанности, в том числе, за прошедшие 12 месяцев	1 2 3 4 5	
8. СД определяет приоритеты своей деятельности в соответствии со стратегией и приоритетами компании	1 2 3 4 5	
Раздел 2: стратегия		
1. СД имеет четкое представление о будущем компании с точки зрения репутации, философии, размера и стратегических планов (3-5 лет)	1 2 3 4 5	
2. За предыдущие 12 месяцев СД разработал/пересмотрел стратегию компании с целью ее устойчивого развития в соответствии с ее видением, миссией и ценностями	1 2 3 4 5	

3. СД имеет четкое понимание стратегических подходов к развитию бизнеса (конкурентных преимуществ, развития новых направлений, роста, лидерства, необходимых изменений)	1	2	3	4	5	
4. СД имеет ясное понимание основных этапов реализации планов развития	1	2	3	4	5	
5. СД отслеживает наличие достаточного количества финансовых и человеческих ресурсов для достижения стратегических целей	1	2	3	4	5	
6. Все члены СД хорошо понимают стратегию компании	1	2	3	4	5	
7. СД адаптирует стратегию компании в соответствии с изменяющимися условиями	1	2	3	4	5	
Раздел 3: управление эффективностью деятельности						
1. В СД существует эффективный процесс утверждения бизнес-плана/плана развития на каждые пять лет, которому неукоснительно следуют, а также проводится оценка исполнения этого плана развития	1	2	3	4	5	
2. СД регулярно утверждает основные показатели эффективности (путем утверждения стратегии развития и бизнес-плана компании) для оценки степени достижения стратегии развития и бизнес-плана	1	2	3	4	5	
3. Достижение основных показателей деятельности компании анализируется СД на постоянной основе	1	2	3	4	5	
4. СД отслеживает ситуацию по вопросам, которые могут оказывать существенное негативное влияние на деятельность компании	1	2	3	4	5	
5. СД устанавливает задачи для менеджмента и тщательно анализирует результаты его работы, любые дополнительные вознаграждения являются обоснованными и привязаны к достижению стратегических целей компании	1	2	3	4	5	
6. СД регулярно рассматривает вопросы корпоративной и социальной ответственности	1	2	3	4	5	
7. СД отслеживает реализацию собственных принятых решений и ставит сроки их исполнения	1	2	3	4	5	
Раздел 4: члены Совета директоров (СД)						
1. Качественный и количественный состав СД и его комитетов являются оптимальными и отвечают текущим потребностям компании	1	2	3	4	5	
2. Состав СД оптимален с точки зрения наличия необходимых компетенций, профессионального опыта и знаний для будущих потребностей компании	1	2	3	4	5	
3. Все члены СД демонстрируют независимость в принятии решений, свободных от влияния с чьей-либо стороны	1	2	3	4	5	
4. СД установил прозрачный процесс подбора и назначения новых членов СД (и членов комитетов), который основывается на соответствии объективным и ясным критериям, учитывает необходимость разнообразия состава СД (с точки зрения компетенций, опыта)	1	2	3	4	5	
5. В компании существует программа надлежащего и всестороннего введения в должность для новых членов СД	1	2	3	4	5	

6. В компании существует система преемственности для ключевых управленцев высшего звена, включая членов Правления и управляющих директоров компании, в соответствии со стратегическими целями компании	1	2	3	4	5
Раздел 5: заседания Совета директоров (СД)					
1. В СД существуют четко отлаженные процедуры его работы	1	2	3	4	5
2. Между членами СД имеют место конструктивные отношения, основанные на взаимном доверии и уважении	1	2	3	4	5
3. Члены СД всегда приходят на заседания СД полностью подготовленными	1	2	3	4	5
4. Заседания СД планируются заранее (имеется заранее утвержденный на текущий год план работы с конкретным перечнем вопросов) и проводятся в соответствии с утвержденным графиком (датами проведения заседаний)	1	2	3	4	5
5. Повестка заседаний включает только то, что является действительно важным, предусмотрено достаточно времени для обсуждения каждого вопроса	1	2	3	4	5
6. СД четко разделяет вопросы, относящиеся к его компетенции, и вопросы операционного характера, относящиеся к компетенции менеджмента	1	2	3	4	5
7. СД получает качественную и своевременную информацию и финансовые данные для принятия обоснованных решений директорами и выполнения членами СД своих обязанностей	1	2	3	4	5
8. Менеджмент оперативно реагирует на запросы СД об уточнении или дополнении информации	1	2	3	4	5
9. Протоколы заседаний СД точно отражают содержание обсуждений СД и принятые решения	1	2	3	4	5
10. СД осуществляет регулярный мониторинг за исполнением решений, принятых СД	1	2	3	4	5
11. В СД отсутствуют вопросы и обстоятельства, которые могут препятствовать откровенной и открытой дискуссии	1	2	3	4	5
Раздел 6: независимые директора (НД)					
1. НД тщательно анализируют финансовые результаты, предоставляемые менеджментом на предмет достижения поставленных целей и показателей, и осуществляют мониторинг отчетов о финансовых результатах	1	2	3	4	5
2. НД следят за целостностью финансовой информации и системы финансового контроля	1	2	3	4	5
3. НД играют активную роль в формировании предложений по стратегии	1	2	3	4	5
4. НД активно стимулируют дискуссию с целью поиска оптимального решения и отстаивают свое мнение, когда необходимо	1	2	3	4	5
5. НД всегда хорошо подготовлены к заседаниям, и вносят значительный вклад в обсуждения	1	2	3	4	5

6. НД активно поддерживают и совершенствуют свои знания, чтобы быть в курсе самых последних тенденций и достижений в таких областях, как корпоративное управление, финансовая отчетность, состояние и развитие отрасли и рынка в целом	1	2	3	4	5
7. Отношения и коммуникация между НД и Председателем СД хорошо отлажена как на формальном, так и неформальном уровнях	1	2	3	4	5
8. НД активно участвуют в развитии системы преемственности	1	2	3	4	5
Комментарии к разделу					
<i>“Выполняя свою роль, НД должны активно стимулировать дискуссию и помогать в разработке предложений по формированию стратегии компании»</i>					
<i>“НД должны тщательно анализировать финансовые результаты деятельности компании на предмет достижения поставленных целей и показателей, осуществлять мониторинг отчетов о финансовых результатах. Они должны убедиться в целостности предоставляемой финансовой информации, и что система финансового контроля и риск-менеджмента хорошо отлажена и надежна. Они ответственны за определение обоснованного уровня вознаграждения исполнительных директоров и играют ключевую роль в назначении, и когда необходимо, смещении исполнительных директоров, а также в системе преемственности.</i>					
<i>Кодекс Корпоративного Управления Великобритании (2012), Раздел А.4«Независимые директора»</i>					
Раздел 7: корпоративный секретарь (КС)					
1. КС предоставляет СД необходимые консультации и рекомендации по всем вопросам корпоративного управления, включая разъяснения требований законодательства, Устава и внутренних документов общества	1	2	3	4	5
2. КС осуществляет мониторинг соблюдения органами управления и сотрудниками законодательства РК, Устава, внутренних документов, а также установленных принципов корпоративного управления и формирует предложения в СД о внесении необходимых правок и дополнений во внутренние документы	1	2	3	4	5
3. КС обеспечивает скоординированный и оперативный обмен информацией между СД и Фондом, Правлением, Председателем Правления, руководителями подразделений, а также эффективную коммуникацию внутри СД и Комитетов.	1	2	3	4	5
4. КС содействует процедуре введения нового директора в должность и помогает в его/ее профессиональном развитии	1	2	3	4	5
5. КС обеспечивает соблюдение всех внутренних процедур работы СД, включая организационное и протокольное сопровождение его деятельности, формирование и рассылку материалов, необходимых для организации и проведения заседаний, контроль за своевременностью и правильностью оформления выносимых на СД документов	1	2	3	4	5
6. КС оперативно информирует членов СД относительно нормативных и правовых изменений, которые могут повлиять на их обязанности и ответственность	1	2	3	4	5
7. КС участвует в организации разрешения корпоративных конфликтов	1	2	3	4	5
дополнительные вопросы					

Укажите, пожалуйста, 3 направления деятельности, на которые СД следует обратить особое внимание в предстоящем году. Пожалуйста, придерживайтесь предельно четких формулировок.

1.

2.

3.

Методика оценки СД основана на принципе постоянного усовершенствования. Поэтому Ваши комментарии/предложения по содержанию данной анкеты будут очень ценными

Анкета оценки Комитета по аудиту (КА)

ФИО _____

1. Подлежит заполнению каждым членом КА
2. Пожалуйста, выберите один вариант ответа на следующие вопросы:
 1 = совершенно не согласен
 2 = не согласен
 3 = частично согласен
 4 = согласен
 5 = абсолютно согласен

Комитет по аудиту (КА)	ОЦЕНКА	пожалуйста, внесите свои предложения или рекомендации для повышения эффективности СД
1. Положение о КА четко определяет его цели, задачи и функции	1 2 3 4 5	
2. Состав КА хорошо сбалансирован, и его члены имеют необходимую компетенцию и опыт для реализации возложенных на КА задач и функций	1 2 3 4 5	
3. Процесс взаимодействия между КА и СД хорошо отлажен и является удовлетворительным	1 2 3 4 5	
4. КА проверяет подход к проведению аудита, предложенный аудиторской компанией, и его объем, обеспечивая понимание заинтересованными лицами объема проводимого аудита и уровня гарантий	1 2 3 4 5	
5. КА на регулярной основе анализирует результаты деятельности внутренней аудиторской службы и проводит обсуждения по их результатам с менеджментом компании	1 2 3 4 5	
6. КА систематически осуществляет контроль процесса финансовой отчетности, изучает промежуточные и годовые финансовые отчеты для того, чтобы обоснованно рекомендовать СД одобрить выпуск такой отчетности	1 2 3 4 5	
7. КА должным образом выполняет свои обязанности перед СД с точки зрения:		
а. проведения проверки эффективности системы внутреннего контроля и риск-менеджмента в компании, включая функцию внутреннего аудита, за исключением случаев, когда эти функции исполняет комитет по рискам	a. 1 2 3 4 5	
б. анализа существующей системы, на основе которой сотрудники компании могут информировать КА о возможных нарушениях или недостатках финансовой отчетности	b. 1 2 3 4 5	
8. Как минимум один член КА имеет требуемый уровень знаний финансовой отчетности	1 2 3 4 5	
9. КА регулярно информирует СД о своей деятельности и представляет ежегодный отчет	1 2 3 4 5	

10. КА обсуждает с внешним аудитором результаты аудита, изучает сделанные менеджментом предложения по корректировке отчетности и предоставляет заключение СД компании

1 2 3 4 5

Анкета оценки Комитета по назначениям и вознаграждениям (КНВ)

ФИО _____

1. Подлежит заполнению каждым членом КНВ
2. Пожалуйста, выберите один вариант ответа на следующие вопросы:
 1 = совершенно не согласен
 2 = не согласен
 3 = частично согласен
 4 = согласен
 5 = абсолютно согласен

Комитет по назначениям и вознаграждениям (КНВ)	ОЦЕНКА	пожалуйста, внесите свои предложения или рекомендации для повышения эффективности СД
1. Положение о КНВ четко определяет его цели, задачи и функции	1 2 3 4 5	
2. Состав КНВ хорошо сбалансирован, и его члены имеют необходимую компетенцию и опыт для реализации возложенных на КНВ задач и функций	1 2 3 4 5	
3. Процесс взаимодействия между КНВ и СД хорошо отлажен и является удовлетворительным	1 2 3 4 5	
4. КНВ способствует созданию эффективной системы избрания и назначения кандидатов на позиции:		
a. Независимого директора	a. 1 2 3 4 5	
b. Корпоративного секретаря	b. 1 2 3 4 5	
c. других сотрудников, назначение которых относится к компетенции СД	c. 1 2 3 4 5	
5. КНВ должным образом выполняет свои обязанности перед СД с точки зрения:		
a. обеспечения надлежащего поиска и подбора кандидатов в члены СД, основанного на соответствии объективным и ясным критериям и учитывающего необходимость разнообразия в составе СД	a. 1 2 3 4 5	
b. наличия плана преемственности для СД и ключевых управленцев для обеспечения необходимых компетенций в компании и своевременного обновления	b. 1 2 3 4 5	
6. КНВ должным образом выполняет свои обязанности перед СД с точки зрения:		
a. наличия соответствующих процедур для определения размера вознаграждения для менеджмента, в т.ч. Правления, и для Независимых директоров	a. 1 2 3 4 5	
b. предоставления рекомендаций по структуре вознаграждения членов СД, Правления и других сотрудников в соответствии с внутренними документами компании	b. 1 2 3 4 5	
c. обеспечения невмешательства члена СД или ключевых управленцев при определении уровня его/ее персонального вознаграждения	c. 1 2 3 4 5	

7. КНВ принимает решения по выплате вознаграждений по итогам работы за год и/или квартал членам Правления, корпоративному секретарю и другим сотрудникам, согласно внутренним документам компании	1 2 3 4 5	
8. КНВ систематически оценивает эффективность работы Председателя Правления, членов Правления, руководителя Службы/департамента внутреннего аудита и КС	1 2 3 4 5	

Анкета оценки Комитета по стратегическому планированию (КСП)

ФИО _____

1. Подлежит заполнению каждым членом КСП
2. Пожалуйста, выберите один вариант ответа на следующие вопросы:
 1 = совершенно не согласен
 2 = не согласен
 3 = частично согласен
 4 = согласен
 5 = абсолютно согласен

Комитет по стратегии (КСП)	ОЦЕНКА	пожалуйста, внесите свои предложения или рекомендации для повышения эффективности СД
1. СД четко обозначает ежегодные цели и приоритеты для КСП	1 2 3 4 5	
2. Состав КСП хорошо сбалансирован, его члены имеют необходимую компетенцию и опыт для реализации возложенных на КСП задач и функций	1 2 3 4 5	
3. В процессе рассмотрения стратегии и программы инновационного развития КСП принимает во внимание широкий круг факторов, включая оценку рынка, конкурентной среды, передовых инновационных технологий, трендов и существующих бизнес моделей	1 2 3 4 5	
4. В процессе рассмотрения стратегии КСП оценивает возможности компании с точки зрения ее:		
а. компетенций - наличие необходимых знаний, умений, опыта, экспертизы	a. 1 2 3 4 5	
б. производственных возможностей - наличие требуемых профессионалов, организационной структуры и системы управления	b. 1 2 3 4 5	
с. культуры - отношения, ценности, принципы и подходы	c. 1 2 3 4 5	
5. КСП регулярно производит оценку сильных и слабых сторон компании	1 2 3 4 5	
6. КСП проводит систематическую оценку стратегических возможностей	1 2 3 4 5	
7. КСП определяет и обсуждает с СД «критические факторы успеха» реализации стратегии и реализацию инновационной политики	1 2 3 4 5	

(2) Образец формы оценки Председателя

Анкета оценки Председателя СД

ФИО _____

Члены Совета директоров проводят оценку Председателя СД.

1. Подлежит заполнению каждым членом СД, включая Председателя (в качестве самооценки)

2. Пожалуйста, выберите один вариант ответа на следующие вопросы:

1 = совершенно не согласен

2 = не согласен

3 = частично согласен

4 = согласен

5 = абсолютно согласен

ОЦЕНКА ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СД (ПРЕДСЕДАТЕЛЬ)	ОЦЕНКА	ПОЖАЛУЙСТА, Внесите СВОИ КОММЕНТАРИИ ИЛИ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СД
1. Председатель обеспечивает эффективность СД во всех аспектах его деятельности	1 2 3 4 5	
2. Председатель устанавливает высокие стандарты добросовестности и честности, демонстрируя лидерство в профессиональной этике в соответствии с ценностями компании	1 2 3 4 5	
3. Председатель проводит консультации с членами СД перед тем, как утвердить повестку заседания СД	1 2 3 4 5	
4. Председатель обеспечивает получение членами СД точной, своевременной и достоверной информации, необходимой для принятия эффективных решений	1 2 3 4 5	
5. Председатель проводит заседания СД эффективно и следует поставленным целям заседания	1 2 3 4 5	
6. Председатель обеспечивает право каждого члена СД на инициирование обсуждений и высказывание личного мнения во время заседаний	1 2 3 4 5	
7. Председатель отслеживает, чтобы на обсуждение каждого вопроса, особенно стратегических, выделялось достаточное время	1 2 3 4 5	
8. Председатель способствует установлению атмосферы доверия, открытости и конструктивной дискуссии между членами СД	1 2 3 4 5	
9. Председатель обеспечивает рассмотрение и принятие СД решений в отношении природы и характера значимых рисков, которые принимает компания	1 2 3 4 5	
10. Председатель обеспечивает эффективное взаимодействие с акционерами	1 2 3 4 5	

11. Председатель обеспечивает эффективное взаимодействие с ключевыми заинтересованными лицами		
12. Председатель ставит в известность членов СД о вопросах, которые волнуют акционеров	1 2 3 4 5	
13. Председатель регулярно проводит обсуждение с каждым членом СД его/ее потребности в обучении и профессиональном развитии	1 2 3 4 5	
14. Председатель проводит с членами СД встречи для проведения неформальных дискуссий и развития отношений	1 2 3 4 5	
15. Председатель отслеживает, чтобы КС соответствовал своей роли и вносил свой вклад в повышение эффективности СД	1 2 3 4 5	
16. Председатель управляет СД таким образом, что члена СД и заинтересованные лица рассматривают СД как единую команду	1 2 3 4 5	
17. Коммуникации и отношения между независимыми директорами и Председателем СД выстроены эффективно как на формальном, так и неформальном уровнях	1 2 3 4 5	

(3) Образец формы индивидуальной оценки при проведении оценки деятельности СД с привлечением консультанта

Анкета индивидуальной оценки

ФИО _____ Компания _____

1. Заполняется каждым из членов Совета директоров при соблюдении конфиденциальности. Результаты будут представлены в обобщенном виде.

2. Пожалуйста, на шкале от 1 до 3 отметьте, какому баллу соответствует Ваше мнение о следующих вопросах:

1 = удовлетворительно

2 = хорошо

3 = отлично

№	ФИО	Знание и понимание индустрии	Бизнес суждения	Стратегическое мышление	Посещение заседаний	Подготовленность к заседаниям	Командная работа	Участие и вклад в работу СД и комитетов	Общий вклад
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									

Пожалуйста, напишите свои комментарии (если имеются) относительно отдельных директоров/директора:

(4) Образец формы для оценки компетенций членов СД при проведении самооценки

Форма для оценки компетенций членов СД

1. Заполняется Председателем СД на каждого члена СД и каждым членом СД в ходе самооценки
2. Пожалуйста, по шкале «высокий/средний/низкий» оцените уровень компетенции/экспертизы члена СД в работе по следующим направлениям:

Высокое - оцениваемый в полной мере обладает указанной компетенцией/экспертизой

Среднее - указанная компетенция/экспертиза оцениваемого может быть расширена/углублена

Низкое - указанная компетенция/экспертиза оцениваемого требует улучшений

Компетенции/Экспертиза	ФИО Члена СД			Комментарии
	Высокое	Среднее	Низкое	
Стратегическое мышление				
Умение работать с финансовой информацией ¹				
Право/корпоративное управление				
Коммуникации с акционерами				
Управление человеческими ресурсами				
Слияния и поглощения				
Коммуникации со стейкхолдерами/PR				
Знание и понимание индустрии				
Международный опыт ведения бизнеса				
Бизнес суждения				
Управление конфликтами				
Риск-менеджмент				
Работа в команде				
Участие и вклад в работу СД и Комитетов				

¹ Знание управленческой и финансовой отчетности, бюджетирования, ключевых финансовых показателей

(5) Содержание типового отчета по итогам оценки деятельности СД

1. Содержание
2. Информация об объеме проведенной работы с указанием лиц, принимавших участие в оценке
3. Выдержки из результатов оценки деятельности СД предыдущего периода
4. Перечисление сильных и слабых сторон СД, выявленных в результате проведенной оценки, включая такие разделы как:
 - Анализ баланса полномочий и ответственности между акционером, СД и Правлением;
 - Состав СД;
 - Компетенции СД;
 - Структура СД;
 - Роль Председателя СД и взаимоотношения ПСД и ГД;
 - Корпоративный секретарь СД;
 - Анализ ключевых процессов (стратегическое планирование, внутренний аудит и управление рисками, оценка и мотивация топ-менеджмента, преемственность, назначение ключевых менеджеров и членов СД, вопросы социальной ответственности);
 - Организация работы СД;
 - Деятельность независимых директоров;
 - СД как команда;
 - Распределение вопросов в повестке дня;
5. Суммированные данные анкет (отдельно выделяются вопросы, получившие разную более чем на 0,5 балла оценку со стороны представителей акционера и НД; также выделяются вопросы, получившие общий средний балл ниже «4»)
6. Дополнительно: обобщенные данные интервью
7. Ключевые выводы оценки и вопросы для обсуждения на СД по указанным выше направлениям
8. План мероприятий по развитию СД на год
9. Информация об участии членов СД в заседаниях
10. Дополнительно: распределение стратегических, операционных и процедурных вопросов повестки дня заседаний СД за год
11. Другие приложения

(6) Типовая форма плана мероприятий по совершенствованию работы Совета директоров и его комитетов

№ п/п	Наименование мероприятий	Ответственные лица	Сроки
1.	Председатель СД - проводить на регулярной основе встречи со всеми членами СД и встречи отдельно только с независимыми директорами	Председатель СД	
2.	Состав и структура совета: - провести ревизию имеющихся и требуемых компетенций в СД - провести ревизию количественного состава СД - представить предложения по требуемым компетенциям и оптимальному количественному составу СД в Фонд	Председатель СД, Комитет по назначениям и вознаграждениям	
3.	Роль СД - провести развивающий семинар для членов СД о роли СД в современной компании и новейших подходах к работе СД	Председатель СД, КС	
4.	и		
5.	Т.		
6.	Д.		