

**«Самұрық-Энерго» АҚ
Директорлар кеңесінің
шешімімен бекітілген
2014 жылғы «14» сәуірдегі
№84 хаттама**

**«Самұрық-Энерго» АҚ Директорлар кеңесінің және оның комитеттерінің,
Директорлар кеңесі төрағасының, мүшелерінің және Корпоративтік хатшының
қызметтерін бағалау әдістемесі**

КІРІСПЕ

Кез келген ұлттық жүйені корпоративтік басқару тиімділігі Директорлар кеңесінің (ДК) қызметіне тікелей байланысты. Бұған қоса, компанияның өз деңгейінде жақсы жұмыс істейтін ДК корпоративтік табыс табудың басты драйвері болып табылады.

Компания менеджментіне акционерлерге арналған бизнестің ұзақ мерзімді қосылған құнын жасауға көмектесу және ұзақ мерзімді преспективада қойылған нәтижелерге қол жеткізу үшін менеджменттің ДК-ге есепті болуын қамтамасыз ету ДК-нің маңызды рөлі болып табылады.

Тиімді ДК компания қызметінің экономикалық көрсеткіштерін, яғни компанияның заңнама талаптарын, ішкі ережелерін, рәсімдері мен қағидаларын орындауын қадағалайды. Заңнама талаптарын компания өз қызметтерін жүргізетін құзыретте орындау міндетті, бірақ ол жеткіліксіз. Бизнесті тұрақты, табысты дамыту – компанияда құрылған корпоративтік басқару жүйесінің аясындағы басқару органдары қабылдайтын коммерциялық дұрыс шешімдердің нәтижесі. Компанияда акционерлерге және жалпы тұтас қоғамға қосылған құн құру үшін құндылықтар белгіленсе, ДК-де құрылымдар мен процестер құрылса, жақсы нәтижелер болуы мүмкін.

Басқаша айтқанда, ДК-ге «сәйкестік» мәселелерінде ғана емес, тиімділік және экономикалық көрсеткіштер мәселелерінде жетістіктерге қол жеткізе отырып тиімді болу үшін планканы тұрақты көтеріп отыру керек.

Соңғы уақытта ДК бағалауы дүниежүзі бойынша бұқаралық, сол сияқты жеке компанияларда озық тәжірибені сақтау көрсеткіші болып отыр. Мұндай бағалау жұмыс механизміне талдау жасап қана қоймай, осы процестердің динамикасын ұғуға да мүмкіндік береді. Бұл тәсілге тереңірек үңілсе, әлеуетті ашуға және ДК жұмысының тиімділігін көтеруге көмектеседі.

ДК бағалауы «Самұрық-Энерго» АҚ-ның (бұдан әрі - Қоғам) төмендегі міндеттерді шешудегі маңызды құралы болады:

- ДК тиімділігіне талдау жүргізу (озық әлемдік тәжірибені енгізу);
- Қоғам қажеттілігіне бейімделген, әрбір қадамы сипатталған нақты жұмыс жоспарларын әзірлеу:
- (-) Қоғам қызметінің тиімділігін арттыруға бағытталған ДК-дегі жасырын резервтерді іздестіру;
- (-) ДК оңтайлы құрамы мен құрылымын құру;
- (-) ДК тиімді жұмыс істеуі және барлық директорлар арасындағы өзара байланыс үшін қажетті жағдай жасау;
- (-) директорлардың акционерлер мен Қоғам алдындағы өз міндеттерін орындауы;
- Жекелеген директорлардың қосатын үлесін арттыру және ұжымдық жұмысқа атсалысуы арқылы ДК-нің тиімділігін көтеру;
- Жалпы ДК және Қоғамның тиімділігін озық халықаралық стандарттар деңгейіне дейін көтеру.

ДК бағалау жүргізуге арналған жетекшілік бағалау нәтижелерін жоспарлау, жүргізу және іс жүзінде қолдану бойынша тәсілдерді, әдіснамалар мен ұсыныстарды белгілейді. Ұсынылып отырған әдістеме ДК өзі бастама көтерген ДК бағалау процесін реттейді және Акционер(лер) жүргізетін бағалауды қамтымайды. Акционер тарабынан бағалау үдерісін Акционердің қалауынша тиісті құжаттарда регламенттеуге болады. Осы жетекшілікті әзірлеу кезінде ДК жұмыс үдерістері мен механизмдерін жаңарту қажеттілігіне, оңтайландыруға және тиімділігін арттыруға баса назар аударылды. Қоғам қызметінің өндірістік-экономикалық көрсеткіштерінің өсуіне және ДК-нің акционерлер үшін бензиннің қосымша құнын құруына ерекше көңіл бөлінді.

Кейбір көрсеткіштер бойынша оң нәтиже бірден байқалады, бірақ бұл көрсеткіштердің ұзақ перспективада (5-10 жыл) тұрақтылығына қол жеткізу үшін жағдай жасау қажет. ДК бағалау жүргізу тұрақтылығы өзгерістер динамикасын қадағалауға және ДК жұмыс жоспары мен әдістеріне қажетті түзетулер енгізуге мүмкіндік береді.

ДК рөлі, оның ішкі рәсімдері, құрамы мен құрылымы Қоғам тарихын, бизнес сипатын, салалық ерекшелігін және даму басымдықтарын бейнелейді. Сондықтан Қоғам ДК басты орган болып табылады, оның жұмысын жақсарту уақытша емес, ұзақ мерзімді оқиға болады. Бағалау жүргізу кезінде ДК бұрынғы шешімдеріне ғана емес, болашағына көп көңіл бөлу керек.

1. Жалпы ережелер

Осы Әдістеме Қоғамның Директорлар кеңесінің және оның комитеттерінің, Директорлар кеңесі төрағасының, мүшелерінің және Корпоративтік хатшысының қызметін бағалау процесін реттейді.

Тиімділікті бағалау процесінде ДК жауаптылығының негізгі салалары және жұмыс бағыттары талданады.

ДК қызметтерін талдау бағыттары:

ДК тиімділігін бағалау мыналарды қамтиды:

- **Рөлі және міндеттері:** ДК және Комитет өздеріне жүктелген фунециялар мен міндеттерді орындайтын тиімділік деңгейі. Директорлардың қосқан үлестерін жеке бағалау;

- **Құрылымы және ішкі рәсімдер:** ДК және Комитеттердің құрылымын және ішкі ережелерін және олардың озық халықаралық тәжірибеге сәйкестігін бағалау;

Мінез-құлық нормалары: ДК және Комитеттердің ұжымдық мәдениетін, сонымен қатар жекелеген директорлардың жұмыс үлгілерін және олардың тиімді жұмыс істейтін ДК құруға әсерін бағалау.

Әрбір нақты жағдайда бағалау процесінің жергілікті міндеттерге, басымдықтар мен тұжырымдарға қатысты өз ерекшеліктері болады, бірақ, осы орайда оларды жалпы процесс логикасы (жүйелілік) және жалпы негізгі кезеңдер біріктіреді:

1) ДК-нің бағалау жүргізу туралы, сонымен қатар оны жүргізу тәсілін таңдау туралы шешім қабылдауы (**өзін-өзі бағалау және кеңесшіні қатыстырып бағалау**);

2) Сыртқы бағалау кезінде тәуелсіз кеңесшіні таңдау;

3) ДК жұмысы туралы деректер жинау – көбінесе сауалнама алу арқылы (директорлардың стандартты нысандағы сауалнамаларды толтыруы арқылы), жеке сұхаттар алу және ішкі құжаттар арқылы (ДК және комитеттердің хаттамалары, жылдық жұмыс жоспарлары);

4) Жиналған деректерді талдау және негізгі тұжырымдарды қоса алғанда, есеп беру жобасын құру;

5) Бағалау нәтижелерін таныстыру және оның нәтижелерін ДК мәжілісінде талқылау;

6) ДК қызметтерін жетілдіру бойынша бір жылға іс-шаралар жоспарын әзірлеу (қажет болғанда);

7) Акционерлерді қорытынды баяндаманың негізгі тұжырымдарымен және ДК дамыту бойынша іс-шаралар жоспарымен таныстыру

Талдау үдерісі және нәтижесі

Нені бағалайды?	<ul style="list-style-type: none">- функциялары мен міндеттері- құрылымы және ішкі рәсімдері- мінез-құлық нормасы
Кімге бағалау жүргізіледі?	<ul style="list-style-type: none">- ДК біртұтас жүйе ретінде- Комитеттер - Директорлар- Төраға - Басқарма Төрағасы- Корпоративтік хатшы

Кімге сұрақ қойылады?	<ul style="list-style-type: none"> - Директорларға - Басқарма мүшелеріне/басшы қызметкерлерге - Еңбек ұжымының мүшелеріне - Сыртқы мүдделі тұлғаларға
Талқыланатын мәселелер	<ul style="list-style-type: none"> - Әзірленген сауалдама негізінде - ДК басты жұмыс бағыттары шеңберіндегі қосымша сұрақтар
Қандай мәселе талданады?	<ul style="list-style-type: none"> - Компанияның ішкі құжаттары (ДК және Комитеттерінің хаттамалары, отырыстары, ішкі ережелері, рәсімдері, қағидалары, кодекстері, саясаты) - Толтырылған сауалдамалар - Сұхбат нәтижелері (жеке/топпен) - ДК және Комитет отырыстарын қадағалау - Жеке оқиғалар
Бағалау нәтижесі бойынша не күтуге болады?	<ul style="list-style-type: none"> - Есеп жобасы (Төрағамен/Корпоративтік хатшымен /жауапты комитетпен талқылау) - Түсіндірмелер мен ескертпелерді талдау/алдын ала тұжырымдарды талқылау - ДК одан әрі дамыту бағдарламасы/Іс-қимылдар жоспары - Қорытынды есеп - Жылдық есепке енгізу үшін бағалау нәтижелері бойынша есеп жобасы

ДК бағалауы ДК, директорлардың және жалпы Қоғамның тиімділігін арттырудың соңғы нәтижесі болатын бірнеше кезеңге бөлінеді.

Бағалау бір рет жүргізілетін шара емес. Бағалау нәтижелері бойынша ДК жұмысын жақсартудың төмендегі бағыттары белгіленуі мүмкін: нақты салада қажетті білім мен тәжірибенің жетіспеуі анықталса; немесе ДК-нің Басқармамен және Бас директормен тиімдірек қарым-қатынасын құру талап етілсе; немесе жекелеген комитеттердің үлесін белсендіру және арттыру үшін ДК регламенті мен рәсімдерін өзгерту қажет болса, жаңа директорларды тарту.

ДК бағалау табысы оның барлық қатысушыларына тәуелді. Оның нәтижелері нақты тұжырымдарды қамтуы және нақты ұсыныстар түрінде ұсынылуы тиіс. Бағалаудың тиімділік деңгейі үдеріске директорлардың, Төрағаның қатысуына және сыртқы провайдерді/кеңесшіні дұрыс таңдауға тікелей байланысты.

Басты қатысушылардың рөлі мен жауаптылығын сипаттау:

Төраға	Барлық бағалау үдерісіне жауап береді, егер қабылданған жағдайда бағалау қорытындысы бойынша Іс-қимылдар жоспарының тәсілдерін таңдайды және орындалуын баықлайды
Комитеттер төрағасы	Өздері басқаратын комитеттердің жұмыстарының тиімділігін бағалау үдерісіне жауап береді
Тәуелсіз кеңесші	Модератор және әдіскер рөлін атқарады. Үдерісті ұйымдастырады және үйлестіреді. Осы саладағы сараптау, кәсіби білім және практикалық тәжірибе талдау мен жұмыс сапасының жоғары деңгейімен қамтамасыз етеді
Директорлар	Әр директордың белсенді қатысуы, ашықтығы, адалдығы және үдеріске тартылуы бағалауды табысты жүргізудің маңызды факторы болып табылады.
СВА, КХ	Ақпаратты шоғырландыру үдерісіне, өзін-өзі бағалау кезінде есеп жобасын құру үдерісіне жауап береді.

ДК Төрағасының рөлі

ДК талдау және бағалау процесін жүргізуге толығымен Төраға жауапты болады.

Бағалау жүргізу үдерісіндегі міндеттер мен сын-қатерлер

ДК дамыту жөніндегі іс-шаралар жоспары қажет болғанда әзірленіп қана қоймай, іске де асырылуы тиіс. Қорытынды есепті талқылау барысында директорлар берген түсіндірмелер мен ескертпелерді қоса алғанда, бағалау қорытындысы бойынша жасалған тұжырымдар негізгі іс-қимыл жоспары болады. Бұл жоспар ұзақ мерзімді болуы тиіс және болашақта оны жыл сайын соңғы жылдық бағалауларды ескере отырып, пысықтап отыру керек.

Тәуелсіз аудиторды тандап алу жағдайындағыдай, Қоғамға басқа қызметтер көрсететін кеңесші бағалау жүргізгенде ДК мүдделер қақтығысының әлеуетті тәуекелін ескеруі тиіс. Мұндай кеңесшінің тәуелсіздік деңгейін ДК немесе Төраға жеке қарастыруы тиіс.

2. Қоғамның ДК қызметтерінің тиімділігіне бағалау жүргізу

(1) ДК бағалау жүргізу қағидалары

Тұрақтылық

Жалпы ДК-ні және жеке-жеке әр директорды бағалауды тұрақты түрде жүргізген дұрыс. бағалау директорлар сайланған акционерлердің жылдық жалпы жиналысы басталған сәттен бастап бағалау басталған күнге дейінгі немесе ДК соңғы бағалау үдерісі басталған күнге дейін ДК жұмыс кезеңін қамтиды. Озық тәжірибеге сәйкес ДК бағалау Қоғамның өз күшімен және Қоғамға үш жылда бір рет бағалау жүргізуге көмектесетін сыртқы кеңесшіні қатыстыру арқылы жүргізіледі.

Кешенділік

ДК жұмысының тиімділігі шешім қабылдайтын алқалы орган ретінде ДК тиімді жұмыс істеуіне байланысты. Осыған байланысты ДК және оның комитеттерінің, Төрағаның, Корпоративтік хатшының және жеке директордың әрқайсысының жұмысын бағалайтын ДК жұмысына кешенді бағалау жүргізу қажет.

Үздіксіз жетілдіру

Тиімді ДК болу үшін өз қызметін тұрақты дамыту және оңтайландыру қажет. Бұл үздіксіз жетілдірудің негізгі қағидаты – әрдайым өткендегіден жақсартып отыру, әрдайым ДК жұмысының үлесін және құндылығын арттырып отыру. Бағалау нәтижелері өткен жылғы нәтижелермен салыстырылады. Бұған қоса, барлық директорлар бағалау жоспарында белгіленген мерзімді орындауы және кері байланысты уақытында ұсынуы тиіс.

Реалистік

Бағалау Қоғамның барлық директорларының және өкілдерінің қатыстырылуы, ашықтығы және адалдығы негізінде жүргізіледі. Жауаптар респонденттің қабылдауындағы нақты жағдайды бейнелеуі тиіс.

Құпиялылық

Құпиялылық барлық қатысушыларға қатысты сақталуы тиіс, нәтижелер жиынтықталған түрде ғана ұсынылады.

(2) Бағалауға қатысушылар

Мынадай тұлғаларға/тұлғалар тобына жыл сайын бағалау жүргізіледі:

- Тұтас ДК
- ДК комитеттеріне
- ДК Төрағасы
- Корпоративтік хатшы
- Жеке-жеке әр директорды

(3) Жабдықтар

а) Сауалнама жүргізу

Сауалнама жалпы ДК, Комитеттер, Төрағалар және әрбір директордың жұмысы туралы директорлардың пікірін жинауға мүмкіндік береді.

Сауалнамаға енгізілетін негізгі сұрақтар: ДК рөлі және міндеттері, стратегиясы, Қоғам жұмысының тиімділігін басқару, ДК Құрылымы мен құрамы, Тәуелсіз директорлар, Корпоративтік хатшы, Комитеттердің қызметі.

б) Директорлардан сұхбат алу

Барлық директорлардан, менеджмент өкілдерінен және басты мүдделі тараптардан сұхбат алынады. Сұхбат сыртқы бағалау кезінде жүргізіледі.

в) Ішкі құжаттар мен материалдарды талдау

- Талдау жүргізу барысында мынадай ішкі құжаттар қарастырылуы мүмкін:
- Қоғам Жарғысы
- Ереже (ДК, Басқарма, Комитеттер, Корпоративтік хатшы және т.б.), саясат, корпоративтік қатынастарды реттейтін қағидалар мен рәсімдер
- ДК жылдық жұмыс жоспары және ДК отырыстарының нақты күн тәртібі
- ДК мүшелерінің өмірбаяны
- ДК және Комитеттердің отырыстарының хаттамалары
- Корпоративтік басқару кодексі
- Корпоративтік басқаруды бағалау нәтижесі бойынша есеп
- ДК бағалау нәтижелері бойынша есеп және ДК жұмысын жақсарту бойынша есеп
- ДК Төрағасының шешімі бойынша басқа құжаттар

г) ДК отырыстарын қадағалау

ДК Төрағасының шешімі бойынша сыртқы бағалау жүргізу кезінде кеңесші ДК отырысына бақылаушы ретінде қатыса алады. Бақылау нәтижесі бойынша кеңесші отырыс атмосферасы, ДК мүшелері арасындағы қарым-қатынас, пікірталас стилі және өнімділігі, шешім қабылдау үдерісіне директорлардың қатыстырылуы, ДК және оның мүшелерінің жұмысын болжамды оңтайландыру бағыттары туралы пікір құрайды.

д) Корпоративтік хатшының қызметін бағалау

Корпоративтік хатшыны бағалау ДК мүшелерінен алынған сауалнаманың «ДК бағалау», «Корпоративтік хатшы» бөлімінің деректерін талдау негізінде жүргізіледі. Жинақталған деректер ДК Төрағасы мен Корпоративтік хатшының кездесуінде талқыланады.

(4) ДК бағалауының басты қатысушыларының рөлі

№	Кәсіпорын атауы	Тәуелсіз кеңесшінің сыртқы бағалауы	Өзін-өзі бағалау
1	ДК-нің бағалау жүргізу туралы шешім қабылдауы	ДК Төрағасы ДК мәжілісінде мәселенің қаралуына және ДК сыртқы бағалауы немесе ДК өзін-өзі бағалауы туралы шешім қабылдауға бастама көтереді	
2	Кеңесшіні таңдау	Корпоративтік хатшы ДК Төрағасымен бірлесіп тендер тапсырмалары мен материалдарын даярлайды және келіседі. Компания ішкі рәсімдер негізінде провайдер әзірлейді	Жоқ
3	Бағалау жүргізу үшін жоспар мен тәсілдерге келісім жасау	Кеңесші ДК Төрағасымен кездеседі, жоспар, бағалау жүргізу тәсілін, сұхбат алынатын тұлғалар тізімін ұсынады, ДК Төрағасы жоспарды және бағалау тәсілдерін бекітеді және Корпоративтік хатшы жоспардың орындалуын қадағалайды	Корпоративтік хатшы (қажет болғанда) бағалау жүргізетін әдіс пен жоспарды ұсынады. ДК бағалау жүргізу әдісін және жауапты тұлғаларды таңдау бойынша шешім қабылдайды, сонымен қатар бағалау тәсілдерін бекітеді (қажет болғанда). Корпоративтік хатшы жоспардың орындалуын қадағалайды
4	Сауалнама алу	Кеңесші нақтыланған сауалнамаларды ұсынады және ДК Төрағасымен келіседі (қажет болғанда) Корпоративтік хатшы ДК мүшелеріне сауалдама жібереді ДК мүшелері сауалнамаларды көрсетілген мерзімде толтырады және кеңесшіге жібереді. Кеңесші сауалнамаларды жинайды және оларды ДК мүшелерінен сұхбат алуға даярлайды. Сауалнама талдауының қорытынды деректері есепке жиынтықталған түрде енгізіледі.	Корпоративтік хатшы ДК мүшелеріне сауалдама жібереді (қоса берілген): 1) ДК бағалау (ДК барлық мүшелеріне) 2) Комитеттерді бағалау (тек комитет мүшелеріне) 3) Төрағаны бағалау (ДК барлық мүшелерін бағалайды) ДК мүшелері сауалдамаларды көрсетілген мерзімде толтырады және Корпоративтік хатшыға жібереді. Корпоративтік хатшы сауалдамаларды жинайды және ІАҚ-ға тапсырады. ІАҚ оларға талдау жасайды. Қорытынды деректер ДК Төрағасына жиынтықталған түрде ұсынылады * ДК Төрағасының шешімі бойынша сауалдамаларды жинау және талдау ісі сыртқы ұйымға берілуі мүмкін. Ол үшін кұпиялылықты сақтау үшін электронды құралдар пайдаланылады. Қорытынды нәтиже ДК Төрағасына және Корпоративтік хатшыға тек жиынтықталған түрде тапсырылады.

5	Ішкі құжаттарды талдау	Корпоративтік хатшы кеңесшіге танысу үшін қажетті ішкі құжаттарды ұсынады. Кеңесші ішкі құжаттарды талдайды	Корпоративтік хатшы Ішкі құжаттарға талдау жасайды және ДК Төрағасына жұмыс туралы статистикалық есеп даярлайды (ДК мүшесінің ДК және Комитет отырыстарына қатысуы, ДК жылдық жұмыс жоспарын орындау, отырыстардың орташа ұзақтығы және қаралатын мәселелердің сапасы, алдыңғы бағалау қорытындысы бойынша ДК дамыту жөніндегі шараларды орындау, басқасы ДК Төрағасының келісімімен)
6	Сұхбат алу	Кеңесші ДК Төрағасынан, ДК мүшелерінен және корпоративтік хатшыдан, сонымен қатар ДК	Жоқ
7	Есеп даярлау	Кеңесші есеп жобасын даярлайды және ДК Төрағасымен талқылайды, Есептің соңғы нұсқасы ДК Төрағасының нақтылауларын және толықтыруларын ескере отырып ДК Төрағасына және Корпоративтік хатшыға жіберіледі.	ДК Төрағасы КК/ІАҚ -мен бірлесіп ДК және Комитеттеріне бағалау жүргізу туралы есеп дайындайды. Корпоративтік хатшы ДК Төрағасының сұранысы бойынша қажетті материалдарды әзірлейді

8	ДК дамыту бойынша іс-шаралар жоспарын даярлау	Корпоративтік хатшы ДК дамыту жөніндегі іс-шаралар жоспарын даярлайды. ДК Кеңесшісі жоспар жобасына түсіндірмелер дайындайды Корпоративтік хатшы тәуелсіз провайдердің түсіндірмелері берілген жоспар жобасын ДК Төрағасымен талқылайды.	Корпоративтік хатшы бағалау қорытындысы нәтижесі бойынша есеп негізінде ДК дамыту бойынша іс-шаралар жоспары жобасын дайындайды және оны ДК Төрағасымен талқылайды (қажет болғанда)
9	Жылдық есептегі ДК бағалау жүргізу туралы хабарлама	Кеңесші жылдық есепке енгізу үшін бағалау қорытындысы бойынша хабарлама жобасын әзірлейді және ДК Төрағасына және корпоративтік хатшыға жібереді	ДК Төрағасы жылдық есепке енгізу үшін бағалау қорытындысы бойынша хабарлама жобасын әзірлейді (қажет болғанда)
10	Есеп нәтижелерін, ДК даму жоспарын таныстыру және бекіту, жылдық есепке енгізілетін хабарлама	Кеңесші есеп және жылдық есепке енгізілетін хабарлама жобасын ұсынады, осы сұрақтарды талқылау бойынша пікірталасты ынталандырады.	ДК Төрағасы есеп және жылдық есепке енгізілетін хабарлама жобасын ұсынады, осы сұрақтарды талқылау бойынша пікірталасты ынталандырады (қажет болғанда)
11	ДК дамыту бойынша іс-шараларды іске асыру	Корпоративтік хатшы іс-шараның іске асырылуын қадағалайды және ДК Төрағасына хабарлайды (Іс-шаралар жоспары қабылданған жағдайда)	

(5) Мерзімдері

Бағалау процесі 2-3 айдан кем емес мерзімді қамтиды. Осы уақыт ішінде есептің қорытынды нұсқасы дайын болуы тиіс. ДК есепті акционерлердің жылдық жалпы жиналысына дейін мақұлдайды. Осылайша, бағалау процесі қаңтарда басталады және сәуірдің аяғында – мамырдың басында ДК отырысында қарау үшін қорытынды есеп даярланады.

Өзін-өзі бағалаудың типтік жоспары:

- Бағалау жүргізу туралы шешім қабылдау (ДК сыртқы бағалау жүргізу туралы шешім қабылдаған жағдайда: а) тиісті қаражатты бюджетке енгізу, б) Кеңесшінің таңдауы бойынша белгіленген тәртіппен сатып алу жүргізу). Шілде-Тамыз
- Сауалнама алу және сұхбат жүргізу. Қаңтар-Ақпан
- ДК қызметі туралы есеп және ДК дамыту бойынша іс-шаралар жоспары. Наурыз
- Есеп нәтижелерін, ДК дамыту жоспарын, жылдық есепке енгізілетін хабарламаны таныстыру және бекіту. Сәуір
- ДК дамыту бойынша іс-шараларды іске асыру. Келесі жылдың мамыр– наурыз айлары.

(6) Бағалау нәтижелері

ДК бағалау нәтижесі бойынша ДК отырысын қарайтын есеп даярланады, ол мыналарды қамтиды:

(1) Сыртқы кеңесшіні шақыру арқылы бағалау кезінде:

- Бағалау қорытындысы бойынша негізгі тұжырымдар, соның ішінде өткен жылғы нәтижелермен салыстырғанда
- Толтырылған сауалдамалардағы, сұхбат нәтижелеріндегі, ішкі құжат талдауларындағы, ДК отырысының барысын қадағалаулардағы растаушы деректер
- ДК құрамын, құрылымын және құзыретін талдау

* - осы бөлімді Тағайындаулар және сыйақылар жөніндегі комитетінің басшысы толтырады. Тиісті комитет тарапынан осындай талдау болмағанда, мұндай талдауды кеңесші даярлай алады. Мұндай жағдайда, ДК күнделікті тәжірибесі және құзыреті тұрғысында ДК барлық мүшелерінің өмірбаяны талданады. Қажет болғанда, ДК қолайлы құрамына, құзыретіне осыған ұқсас компаниялармен және озық халықаралық тәжірибемен салыстырып талдау жасалады. Қажет болғанда ДК-ге қолайлы құрамы, құзыреті осыған ұқсас компаниялармен және озық халықаралық тәжірибемен салыстыра отырып талдау жасалады. Талдау нәтижелерін ДК және комитеттер ДК жұмысын әрі қарай жетілдіру үшін пайдалана алады. Мұндай талдаудың үлгісі қоса беріліп отыр.

- ДК төрағасының қызметін бағалау
- тәуелсіз директорларды қоса алғанда, ДК мүшелерінің қызметтерін бағалау
- Корпоративтік хатшының қызметін бағалау
- ДК жұмысты жақсарту барысында анықталған кемшіліктерді азайту немесе жою үшін назар аударуды қажет ететін басымдықтар

(2) Өзін-өзі бағалау өткізу кезінде;

- бағалау қорытындысы бойынша негізгі тұжырымдар, соның ішінде өткен жылғы нәтижелерді салыстыру
- толтырылған сауалнамада, ішкі құжаттарды талдауда берілген мәліметтерді растау
- ДК төрағасының қызметін бағалау
- тәуелсіз директорларды қоса алғанда, ДК мүшелерінің қызметтерін бағалау
- Корпоративтік хатшының қызметін бағалау
- ДК мүшелерінің құзыреттерін бағалау
- ДК жұмысты жақсарту барысында анықталған кемшіліктерді азайту немесе жою үшін назар аударуды қажет ететін басымдықтар

Өткізілген бағалау қорытындысы бойынша жоғарыда көрсетілген есептен басқа мынадай құжаттар қабылдануы мүмкін:

- ДК жұмысын жақсарту жөніндегі жоспар
- ДК жұмысына қатысу мен үлес қосуды арттыру және кәсіби даму бағыттары туралы ДК әрбір мүшесі үшін жеке ақпарат
- жылдық есепке қосу үшін берілетін ақпарат

(7) ДК бағалау өткізу тәсілдері

А) ДК қызметіне консультант шақыра отырып бағалау өткізу

ШІЛДЕ - ТАМЫЗ

ҚАҢТАР

АҚПАН

НАУРЫЗ

СӘУІР

МАМЫР -
МАУСЫМ

ДК-нің бағалау өткізу туралы шешім қабылдауы

Компания бюджетіне бағалауды енгізу

ДК-нің консультантты таңдауы

Консультанттың сауалнама жүргізуі

Консультанттың сұхбат алуы

Консультанттың есеп жобасын дайындауы

ДК мәжілісіне консультанттың қатысуы

Консультанттың ДҚТ және КХ бірге есеп жобасын талқылауы

Консультанттың есептің соңғы нұсқасын таныстыруы және ДК-нің хабарламаны жылдық есепке қосу үшін бекітуі

Даму жөніндегі іс-шараларды жүзеге асыру

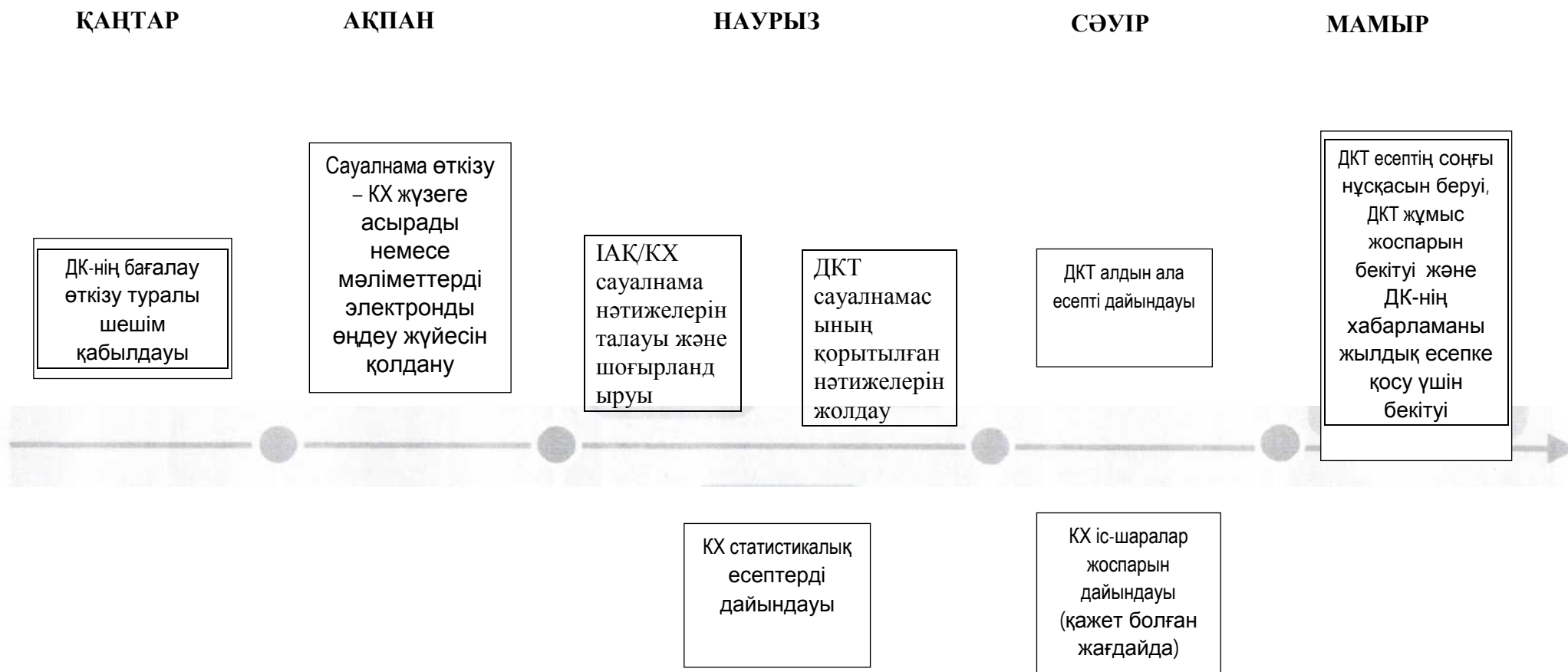
Консультанттың ДҚТ-мен бағалау өткізу тәсілдерін нақтылау үшін кездесуі

Консультанттың ішкі құжаттарға талдау жасауы

КХ іс-шаралар жоспарын дайындауы

Консультанттың іс-шаралар жоспарына түсінік беруі

Б) ДК қызметіне өзін-өзі бағалау өткізу



Қосымша

(1) ДК бағалау нысанының үлгісі

Директорлар (ДК) кеңесін бағалауға сауалнама

Аты-жөні _____

1. ДК әрбір мүшесі толтыруы керек
2. Төмендегі сұрақтардың жауаптарының бір нұсқасын таңдаңыз:
 - 1 = мүлдем келіспеймін
 - 2 = келіспеймін
 - 3 = ішінара келісемін
 - 4 = келісемін
 - 5 = толық келісемін

1-бөлім: ДК қызметінің басты мәселелері	Баға	ДК қызметін жақсарту үшін өз ұсыныстарыңызды немесе ұсынымдарыңызды енгізіңіз
1. ДК өз рөлін, өкілеттігін және жауапкершілігін түсінеді ме?	1 2 3 4 5	
2. ДК, акционер(-лер) және компания менеджментінің арасындағы өкілеттіктерді бөлу балансы оңтайлы болып табылады ма?	1 2 3 4 5	
3. ДК, акционер(-лер) және компания менеджментінің арасындағы өкілеттіктерді бөлу ішкі құжаттарда анық жазылған ба және	1 2 3 4 5	
4. ДК компания құнына негізделген тиімді көшбасшылықты қамтамасыз етеді ме?	1 2 3 4 5	
5. ДК, акционер(-лер) және компания менеджментінің арасындағы өкілеттіктер оңтайлы бөлінген бе және ДК сапалы талқылауын және тиімді шешімдер қабылдауын қамтамасыз етеді	1 2 3 4 5	
6. ДК компанияның дамуы мен менеджмент қызметінің негізгі мәселелерін талқылауға ерекше көңіл бөледі ме?	1 2 3 4 5	
7. ДК өз міндеттерін тиімді орындайды ма, соның ішінде өткен 12 айда	1 2 3 4 5	
8. ДК компанияның стратегиясы мен басымдығына сәйкес өз қызметінің басымдығын белгілейді ме?	1 2 3 4 5	
2-бөлім: стратегия		
1. ДК-нің компанияның болашағы туралы бедел, философия, мөлшер және стратегиялық жоспар тұрғысынан нақты болжамы бар ма? (3-5 жыл)	1 2 3 4 5	
2. Соңғы 12 айда ДК компанияның стратегиясын оның тұрақты дамуы мақсатында болашағына, міндеті мен құнына сәйкес әзірледі ме/қайта қарады ма?	1 2 3 4 5	

3. ДК бизнесті дамыту тәсілдерін анық түсінеді ме (бәсекелес артықшылықтарды, жаңа бағыттардың дамуын, жетекшілік етуді, қажетті өзгерістерді)	1 2 3 4 5	
4. ДК даму жоспарын жүзеге асыруды анық түсінеді ме?	1 2 3 4 5	
5. ДК стратегиялық мақсатқа жету үшін адам ресурстары мен қаржының жеткілікті болуын қадағалайды ма?	1 2 3 4 5	
6. ДК-нің барлық мүшесі компанияның стратегиясын жақсы түсінеді ме?	1 2 3 4 5	
7. ДК компанияның стратегиясын талаптың өзгеруіне сәйкес бейімдейді ме?	1 2 3 4 5	
3-бөлім: қызметтің тиімділігін басқару		
1. ДК-де әр бес жылға арналған бизнес-жоспар/даму жоспарын бекітудің тиімді процесі бар ма, оны мүлтіксіз ұстанады ма, сонымен қатар осы даму жоспарын бағалау өткізіледі ме?	1 2 3 4 5	
2. ДК даму стратегиясы мен бизнес-жоспарының жетістіктерін бағалау үшін тиімділіктің негізгі көрсеткіштерін тұрақты түрде бекітеді ме (компанияның даму стратегиясы мен бизнес-жоспарының жетістіктеріне арнайы талдау жасалады ма?)	1 2 3 4 5	
3. ДК компанияның негізгі көрсеткіштерінің жетістіктеріне әрдайым талдау жасалады ма?	1 2 3 4 5	
4. ДК компания қызметіне теріс әсер етуі мүмкін мәселелер бойынша жағдайды қадағалайды ма?	1 2 3 4 5	
5. ДК менеджмент үшін міндеттер белгілейді ме және оның жұмысының нәтижелеріне мұқият талдау жүргізеді ме, кез келген қосымша сыйақылар негізделген болып табылады және	1 2 3 4 5	
6. ДК корпоративтік және әлеуметтік жауапкершілікті тұрақты түрде қарастырады ма?	1 2 3 4 5	
7. ДК өзі қабылдаған шешімдерді жүзеге асуын қадағалайды ма және олардың орындалу мерзімін белгілейді ме?	1 2 3 4 5	
4-бөлім: Директорлар кеңесі (ДК) мүшелері		
1. ДК-нің және оның комитеттерінің сандық және сапалық құрамы оңтайлы болып табылады және компанияның ағымдағы қажеттіліктеріне жауап береді	1 2 3 4 5	
2. ДК-нің құрамы компанияның болашақ қажеттіліктері үшін қажетті құзыреттер, кәсіби тәжірибе мен білімнің болуы тұрғысынан оңтайлы	1 2 3 4 5	
3. ДК-нің барлық мүшесі шешім қабылдауда әлдебір тараптың ықпалынсыз тәуелсіз болып табылады	1 2 3 4 5	
4. ДК объективті және айқын белгілердің сәйкестігіне негізделген ДК жаңа мүшелерін (және комитет мүшелерін) таңдау мен тағайындаудың ашық процесін белгіледі және ДК құрамын түрлендірудің қажеттілігін ескереді	1 2 3 4 5	
5. Компанияда ДК-нің жаңа мүшелеріне лауазым тағайындаудың бағдарламасы бар	1 2 3 4 5	

6. Компанияда компанияның стратегиялық мақсаттарына сәйкес компанияның басқарушы директорлары мен Басқарма мүшелерін қоса алғанда, негізгі жоғары звено жетекшілері үшін сабақтастық жүйесі бар	1 2 3 4 5	
5-бөлім: Директорлар кеңесі (ДК) мәжілісі		
1. ДК жұмысының нақты белгіленген кестесі бар	1 2 3 4 5	
2. ДК мүшелерінің арасында өзара сенім мен құрметке негізделген қарым-қатынасқа орын бар	1 2 3 4 5	
3. ДК мүшелері ДК мәжілістеріне әрқашан дайындықпен келеді	1 2 3 4 5	
4. ДК мәжілістері алдын ала жоспарланады (мәселелердің нақты тізімімен бірге ағымдағы жылға бекітілген жұмыс жоспары бар) және бекітілген кестеге (мәжіліс өткізу мерзімдеріне) сәйкес өткізіледі	1 2 3 4 5	
5. Мәжілістердің күн тәртібіне маңызды мәселелер енгізіледі, оларды талқылауға жеткілікті уақыт қарастырылады	1 2 3 4 5	
6. ДК өз құзырына жататын мәселелер мен менеджменттің құзырына жататын операциялық сипаттағы мәселелердің аражігін анық ажыратады	1 2 3 4 5	
7. ДК директорлардың дәйекті шешімдер қабылдап, ДК мүшелерінің өз міндеттерін орындаулары үшін дер кезінде сапалы ақпарат пен қаржылық мәліметтер алады	1 2 3 4 5	
8. Менеджмент ДК-нің ақпаратты нақтылауы немесе толықтыруы туралы сұрауына жедел жауап береді	1 2 3 4 5	
9. ДК мәжілістерінің хаттамаларында ДК-нің талқылаулары мен қабылдаған шешімдері анық жазылады	1 2 3 4 5	
10. ДК тұрақты түрде ДК-нің қабылдаған шешімдердің орындалуына мониторинг жүргізеді	1 2 3 4 5	
11. ДК-де ашық пікірталас жүргізуге кедергі келтіретін мәселелер мен жағдайлар жоқ	1 2 3 4 5	
6-бөлім: тәуелсіз директорлар (ТД)		
1. ТД қойылған мақсаттар мен көрсеткіштерге жету үшін менеджмент берген қаржы нәтижелерін мұқият талдайды және қаржы нәтижелері туралы есептерге мониторинг жүргізеді	1 2 3 4 5	
2. ТД қаржылық ақпарат пен қаржылық бақылау жүйесіне қадағалау жүргізеді	1 2 3 4 5	
3. ТД стратегия бойынша ұсыныстар жасауда белсенді рөл атқарады	1 2 3 4 5	
4. ТД оңтайлы шешім іздеу мақсатында пікірталасты белсенді ұйымдастырады және қажет болған кезде өз пікірін дәлелдейді	1 2 3 4 5	
5. ТД мәжілістерге әрқашан дайындықпен келеді және талқылауларға маңызды үлес қосады	1 2 3 4 5	

6. ТД корпоративтік басқару, қаржылық есеп беру сияқты салаларда, жалпы нарықтың жағдайы мен дамуындағы жетістіктерден, соңғы үрдістерден хабардар болуы үшін өздерінің білімдерін жетілдіреді және белсенді түрде қолдау көрсетеді	1 2 3 4 5	
7. ДК төрағасы мен ТД арасындағы қарым-қатынастар жақсы жолға қойылған	1 2 3 4 5	
8. ТД сабақтастық жүйесін дамытуға белсенді түрде қатысады	1 2 3 4 5	
Бөлімге түсінік беру		
<i>“ТД өз рөлін орындай отырып, пікірталастың болуына ықпал етуі және компания стратегиясын қалыптастыру жөнінде ұсыныстар әзірлеуге көмектесуі керек.</i>		
<i>“ТД қойылған мақсаттар мен көрсеткіштерге жету үшін қаржы нәтижелерін мұқият талдауы және қаржы нәтижелері туралы есептерге мониторинг жүргізуі керек. Олар берілген қаржылық мәліметтің дұрыстығына, қаржылық бақылау жүйесі мен тәуекел-менеджменттің сенімділігіне және жақсы жолға қойылғанына сендіруі тиіс. Олар атқарушы директорларға негізделген деңгейде сыйақы белгілеуге жауапты және атқарушы директорларды тағайындауда, қажет болған кезде орындарынан алуда, сонымен бірге сабақтастық жүйесінде басты рөл атқарады</i>		
<i>Ұлыбританияның Корпоративтік басқару кодексі (2012), А.4-бөлімі «Тәуелсіз директорлар»</i>		
7-бөлім: Корпоративтік хатшы (КХ)		
1. КХ ДК-ге заңнама, Қоғамның Жарғысы мен ішкі құжаттарының талаптарын түсіндірумен бірге корпоративтік басқарудың барлық мәселелері бойынша кеңестер мен ұсыныстар береді	1 2 3 4 5	
2. КХ басқару органдары мен қызметкерлердің ҚР заңнамаларын, Жарғыны, ішкі құжаттарды, сонымен бірге корпоративтік басқарудың белгіленген принциптерін ұстануларына мониторинг жүргізеді және ДК-ге ішкі құжаттарға қажетті түзетулер мен толықтырулар	1 2 3 4 5	
3. КХ Қор мен ДК, Басқарма, Басқарма төрағасы, бөлімше басшыларының арасында жедел ақпарат алмасу мен үйлестіруді, сонымен қатар ДК мен Комитеттер ішінде тиімді коммуникацияны	1 2 3 4 5	
4. КХ жаңа директордың лауазымына кірісуіне және оның кәсіби дамуына көмектеседі	1 2 3 4 5	
5. КХ ДК-нің барлық ішкі жұмыстарына, оның қызметінің ұйымдастырушылық және хаттамалық ресімделуін, мәжілістерді ұйымдастырып өткізу үшін материалдар таратуды, ДК-ге шығарылатын құжаттардың уақытында әрі дұрыс ресімделуіне бақылау жасайды	1 2 3 4 5	
6. КХ ДК-нің мүшелеріне олардың міндеттері мен жауапкершіліктеріне ықпал етуі мүмкін нормативтік және құқықтық өзгерістерге қатысты	1 2 3 4 5	
7. КХ корпоративтік қақтығыстарды шешуді ұйымдастыруға қатысады	1 2 3 4 5	
Қосымша сұрақтар		

Алдағы жылы ДК ерекше назар аударуы тиіс қызметтің 3 бағытын көрсетіңіз.
Жауабыңыз нақты болуына мән беріңіз.

1.

2.

3.

ДК-нің бағалау әдістемесі ұдайы жетілдіру принципіне негізделген. Сондықтан Сіздің осы сауалнаманың мазмұны бойынша берген түсініктемелеріңіз/ұсыныстарыңыз өте құнды болып табылады.

Аудит жөніндегі комитетті (АК) бағалау сауалнамасы

ТАЖ _____

1. АК-нің әр мүшесі толтыруы тиіс
2. Төмендегі сұрақтарға жауаптың бір нұсқасын таңдаңыз:
 - 1 = мүлдем келіспеймін
 - 2 = келіспеймін
 - 3 = ішінара келісемін
 - 4 = келісемін
 - 5 = толық келісемін

Аудит жөніндегі комитет (АК)	БАҒА	АК тиімділігін арттыруға байланысты өз ұсыныстарыңызды беріңіз
1. АК туралы ереже оның мақсаттарын, міндеттері мен қызметін нақты анықтайды	1 2 3 4 5	
2. АК құрамы жақсы құрылған, оның мүшелері АК-ге жүктелген міндеттер мен қызметтерді іске асыру үшін қажетті құзыреттер мен тәжірибеге ие	1 2 3 4 5	
3. АК мен ДК арасындағы қарым-қатынас жақсы жолға қойылған және қанағаттанарлық	1 2 3 4 5	
4. АК аудиторлық компания ұсынған аудит жүргізу жолы мен көлемін тексереді, мүдделі тұлғалардың жүргізіліп отырған аудит пен кепілдіктер деңгейін түсінуін қамтамасыз етеді	1 2 3 4 5	
5. АК тұрақты түрде ішкі аудит қызметі жұмысының нәтижелерін талдайды және компания менеджментімен олардың нәтижесі туралы талқылау өткізеді	1 2 3 4 5	
6. АК жүйелі түрде қаржылық есеп процесін бақылауды жүзеге асырады, осындай есепберуді мақұлдауды ДК-ге негіздемелі түрде ұсыну үшін аралық және жылдық қаржылық есептерді зерттейді	1 2 3 4 5	
7. АК ДК алдындағы өз міндеттерін мына тұрғыдан тиісінше орындайды:		
а. компаниядағы ішкі аудит және тәуекел-менеджмент жүйесінің, оның ішіне ішкі аудит қызметінің де, тиімділігіне тексеру жүргізу, бұл қызметті тәуекелдер жөніндегі комитет жүргізетін жағдайды қоспағанда	а. 1 2 3 4 5	
б. компания қызметкерлері АК-ні мүмкін болатын тәртіп бұзушылықтар немесе қаржылық есеп кемшіліктері туралы ақпарат бере алатын қолданыстағы жүйені талдау	б. 1 2 3 4 5	
8. АК-нің кем дегенде бір мүшесінің қаржылық есеп жасай алатын білім дәрежесі бар	1 2 3 4 5	
9. АК ДК-ге өз қызметі туралы тұрақты түрде ақпарат береді және жылдық есеп ұсынады	1 2 3 4 5	

10. АК ішкі аудитормен аудит нәтижесін талқылайды, есепті түзету бойынша менеджмент жасаған ұсыныстарды зерттейді және ДК-ге қорытынды береді	1 2 3 4 5	
---	-----------	--

Тағайындаулар мен сыйақылар жөніндегі комитетті (ТСК) бағалау сауалнамасы
ТАЖ _____

3. ТСК-нің әр мүшесі толтыруы тиіс.
 4. Төмендегі сұрақтарға жауаптың бір нұсқасын таңдаңыз:
 6 = мүлдем келіспеймін
 7 = келіспеймін
 8 = ішінара келісемін
 9 = келісемін
 10 = толық келісемін

Тағайындаулар мен сыйақылар жөніндегі комитет (ТСК)	БАҒА	ТСК тиімділігін арттыруға байланысты өз ұсыныстарыңызды беріңіз
1. ТСК туралы ереже оның мақсаттарын, міндеттері мен қызметін нақты анықтайды	1 2 3 4 5	
2. ТСК құрамы жақсы құрылған, оның мүшелері ТСК-ге жүктелген міндеттер мен қызметтерді іске асыру үшін қажетті құзыреттер мен тәжірибеге ие	1 2 3 4 5	
3. ТСК мен ДК арасындағы қарым-қатынас жақсы жолға қойылған және қанағаттанарлық	1 2 3 4 5	
4. ТСК төмендегі орындарға кандидаттарды сайлау мен тағайындаудың тиімді жүйесін құруға ықпал етеді:		
a. Тәуелсіз директордың	a. 1 2 3 4 5	
b. Корпоративтік хатшының	b. 1 2 3 4 5	
c. тағайындалуы ДК құзыретіне кіретін басқа қызметкерлерді	c. 1 2 3 4 5	
5. ТСК ДК алдындағы өз міндеттерін мына тұрғыдан тиісінше орындайды :		
a. Объективті және нақты критерийлерге сәйкес негізделген және ДК құрамындағы алуантүрлілік қажеттігін есепке ала отырып, ДК мүшелігіне кандидаттарды тиісінше іздеу мен іріктеуді қамтамасыз ету	a. 1 2 3 4 5	
b. Компаниядағы қажетті құзыреттер мен уақытылы жаңартуларды қамтамасыз ету үшін ДК мен негізгі басқарушыларына арналған жалғастық жоспарының болуы	b. 1 2 3 4 5	
б. ТСК ДК алдындағы өз міндеттерін мына тұрғыдан тиісінше орындайды :		
a. Менеджмент, оның ішінде Басқарма, Тәуелсіз директорлар үшін сыйақы көлемін анықтауға арналған тиісті рәсімдердің болуы	a. 1 2 3 4 5	
b. Компанияның ішкі құжаттарына сәйкес ДК, Басқарма мүшелері, басқа да қызметкерлерге сыйақы құрылымы бойынша ұсыныстар беру	b. 1 2 3 4 5	
c. ДК мүшесі мен негізгі басқарушылардың жеке сыйақы деңгейін анықтау кезінде олардың кіріспеуін қамтамасыз ету	c. 1 2 3 4 5	

7. Компанияның ішкі құжаттарына сәйкес ТСК Басқарма мүшелері, корпоративтік хатшы, басқа қыметкерлерге жыл және/немесе тоқсан ішіндегі жұмыс нәтижелері бойынша сыйақы беру жөнінде шешімдер қабылдайды	1 2 3 4 5	
8. ТСК тұрақты түрде Басқарма төрағасы, Басқарма мүшелері, Ішкі аудит және КК қызметі/департаменті басшысы жұмысының тиімділігін бағалайды	1 2 3 4 5	

Стратегиялық жоспарлау комитетін (СЖК) бағалау сауалнамасы

ТАЖ _____

1. **СЖК-нің әр мүшесі толтыруы тиіс**
2. **Төмендегі сұрақтарға жауаптың бір нұсқасын таңдаңыз:**
- 11 = мүлдем келіспеймін
- 12 = келіспеймін
- 13 = ішінара келісемін
- 14 = келісемін
- 15 = толық келісемін

Стратегия жөніндегі комитет (СЖК)	БАҒА	ДК тиімділігін арттыруға байланысты өз ұсыныстарыңызды беріңіз
1. ДК СЖК үшін жылдық мақсаттары мен басымдықтарын нақты белгілейді	1 2 3 4 5	
2. СЖК құрамы жақсы құрылған, оның мүшелері СЖК-ге жүктелген міндеттер мен қызметтерді іске асыру үшін қажетті құзыреттер мен тәжірибеге ие	1 2 3 4 5	
3. Инновациялық даму стратегиясы мен бағдарламасын қарау кезінде СЖК нарықты, бәсекелестік ортаны бағалау, үздік инновациялық технологиялар, алдыңғы қатарлы трендтер мен қолданыстағы бизнес үлгілер сияқты факторлардың кең ауқымын назарда ұстайды	1 2 3 4 5	
4. Стратегияны қарау кезінде СЖК компания мүмкіндіктерін мына тұрғыдан бағалайды:		
а. құзыреттер – қажетті білім, дағды, тәжірибе, сынақтың болуы	а. 1 2 3 4 5	
б. өндірістік мүмкіндіктер – талап етілетін кәсіби мамандардың, ұйымдық құрылымның, басқару жүйесінің болуы	б. 1 2 3 4 5	
с. мәдениет – қарым-қатынас, құндылықтар, принциптер мен әдістер	с. 1 2 3 4 5	
5. СЖК тұрақты түрде компанияның күшті және әлсіз жақтарын бағалап отырады	1 2 3 4 5	
6. СЖК стратегиялық мүмкіндіктерді жүйелі түрде бағалап отырады	1 2 3 4 5	
7. СЖК ДК-мен стратегияны іске асырудағы «табыстың сыни факторлары» мен инновациялық саясатты іске асыруды анықтайды және	1 2 3 4 5	

(1) Төрағаны бағалау формасының үлгісі

ДК Төрағасын бағалау сауалнамасы

ТАЖ _____

Директорлар кеңесінің мүшелері ДК Төрағасына баға береді.

1. ДК-нің әр мүшесі толтыруы тиіс, бұған Төраға да кіреді (өзін-өзі бағалау ретінде)
2. Төмендегі сұрақтарға жауаптың бір нұсқасын таңдаңыз:
 - 16 = мүлдем келіспеймін
 - 17 = келіспеймін
 - 18 = ішінара келісемін
 - 19 = келісемін
 - 20 = толық келісемін

ДК ТӨРАҒАСЫН (ТӨРАҒА) БАҒАЛАУ	БАҒА	Төраға жұмысының тиімділігін арттыруға байланысты өз ұсыныстарыңызды беріңіз
1. Төраға ДК қызметінің барлық аспектісінде оның тиімділігін қамтамасыз етеді	1 2 3 4 5	
2. Төраға ар-ұят пен әділдіктің жоғары стандарттарын ұстанады, компания құндылықтарына сәйкес көшбасшылық пен кәсіби этика көрсетеді	1 2 3 4 5	
3. ДК отырыстары күн тәртібін бекіту алдында Төраға ДК мүшелерімен кеңес өткізеді	1 2 3 4 5	
4. Төраға ДК мүшелері тиімді шешім қабылдауы үшін қажетті дәл, уақытылы, шынайы ақпаратпен қамтамасыз етеді	1 2 3 4 5	
5. Төраға ДК отырыстарын тиімді өткізеді және қойылған мақсаттарды ұстанады	1 2 3 4 5	
6. Төраға отырыс кезінде ДК-нің әр мүшесі талқылауды бастау мен өз ойын айту құқығын қамтамасыз етеді	1 2 3 4 5	
7. Төраға әр мәселені, әсіресе, стратегиялық мәселені талқылау кезінде жеткілікті уақыт бөлінгенін бақылып отырады	1 2 3 4 5	
8. Төраға ДК мүшелері арасында сенімді, ашық және шынайы пікірталас жағдайын қалыптастыруға көмектеседі	1 2 3 4 5	
9. Төраға ДК табиғат пен маңызды тәуекелдер сипатына қатысты компания қабылдайтын шешімдерді қарауы мен қабылдауын қамтамасыз етеді	1 2 3 4 5	
10. Төраға акционерлермен тиімді әрекеттестікті қамтамасыз етеді	1 2 3 4 5	

11. Төраға басты мүдделі тұлғалармен тиімді әрекеттестікті қамтамасыз етеді		
12. Төраға акционерлерді мазалайтын мәселелер туралы ДК мүшелерін хабардар етеді	1 2 3 4 5	
13. Төраға ДК-нің әрбір мүшесімен оның білім алуы мен кәсіби дамуына қатысты қажеттіліктерін талқылауды тұрақты түрде жүргізеді	1 2 3 4 5	
14. Төраға ДК мүшелерімен жұмыстан тыс пікірталастар жүргізу және қарым-қатынасты дамыту үшін кездесулер өткізеді	1 2 3 4 5	
15. Төраға КК өз рөліне сәйкес келуін және ДК тиімділігін арттыруға өз үлесін қосуын бақылайды	1 2 3 4 5	
16. Төраға ДК мүшелері мен мүдделі тұлғалар ДК-ні біртұтас команда ретінде қабылдайтындай етіп басқарады	1 2 3 4 5	
17. Тәуелсіз директорлар мен ДК Төрағасы арасындағы қатынас формальды да, формальды емес те тұрғыдан тиімді құрылған	1 2 3 4 5	

(3) Кеңесші тарту арқылы жүргізілетін ДК қызметін жеке бағалау формасының үлгісі

Жеке бағалау сауалнамасы

ТАЖ _____ Компания _____

1. **Директорлар кеңесінің әр мүшесі құпиялықты сақтай отырып, толтырады. Нәтижелері жинақталған түрде беріледі.**

2. **Төмендегі сұрақтар туралы Сіздің пікіріңіз 1-ден 3-ке дейінгі шкала бойынша қандай баллға сәйкес келетінін көрсетіңіз:**

- 1 = қанағаттанарлық
- 2 = жақсы
- 3 = өте жақсы

№	ТАЖ	Индустрияны білу және түсіну	Бизнес пікірлер	Стратегиялық ойлау	Отырыстарға қатысу	Отырыстарға дайындық	Командалық жұмыс	ДК мен комитеттер жұмысына қатысу мен үлесі	Жалпы үлес

Жекелеген директор/директорларға қатысты пікірлеріңіз болса, жазыңыз:

(2) Өзін-өзі бағалау жүргізу кезінде ДК мүшелерінің құзыретін бағалауға арналған форманың үлгісі

ДК мүшелері құзыретін бағалауға арналған сауалнама

1. Өзін-өзі бағалау кезінде ДК Төрағасы ДК-нің әр мүшесіне және ДК-нің әр мүшесі өзі толтырады

2. Төмендегі бағыттар бойынша «жоғары/орташа/төмен» шкаласына сәйкес ДК мүшесінің жұмыстағы құзыреті/сараптамасы деңгейін бағалаңыз:

Жоғары • бағаланушы көрсетілген құзыретке/сараптамаға толық ие. **Орташа** – бағаланушының көрсетілген құзыреті/сараптамасы кеңейтілуі/тереңдеуі мүмкін. **Төмен** - бағаланушының көрсетілген құзыреті/сараптамасы жақсартуды талап етеді

Құзыреттер/Сараптама	ДК мүшесінің ТАЖ			Түсіндірмелер
	Жоғары	Орташа	Төмен	
Стратегиялық ойлау				
Қаржылық ақпаратпен жұмыс жасай білу ¹				
Құқық/корпоративтік басқару				
Акционерлермен байланыс				
Адам қорларын басқару				
Бірігулер мен жойылулар				
Стейкхолдерлермен/PR байланыс				
Индустрияны білу мен түсіну				
Бизнес жүргізудің халықаралық тәжірибесі				
Бизнес тұжырымдар				
Қақтығыстарды басқару				
Тәуекел-менеджмент				
Командамен жұмыс				
ДК мен Комитеттер жұмысына қатысу, үлесі				

¹ Басқарушылық және қаржылық есеп, бюджеттеу, басты қаржылық көрсеткіштерді білу

(3) ДК қызметін бағалау нәтижелері бойынша типтік есеп мазмұны

1. Мазмұны
2. Бағалауға қатысқан тұлғаларды көрсете отырып, орындалған жұмыс көлемі туралы ақпарат
3. Алдыңғы кезеңдегі ДК қызметін бағалау нәтижелерінен үзінділер
4. Төмендегі мына тарауларды көрсете отырып, өткізілген бағалау нәтижесінде анықталған ДК-нің күшті және әлсіз жақтарын тізіп көрсету:
 - Акционер, ДК және Басқарма арасындағы құзыреттер мен жауаптылық теңгеріміне талдау;
 - ДК құрамы;
 - ДК құзыреттері;
 - ДК құрылымы;
 - ДК Төрағасының рөлі және ДКТ мен БД қарым-қатынасы;
 - ДК-нің Корпоративтік хатшысы;
 - Басты процесстерді талдау (стратегиялық жоспарлау, ішкі аудит және тәуекелдерді басқару, топ-менеджментті бағалау мен ынталандыру, жалғастық, басты менеджерлер мен ДК мүшелерін тағайындау, әлеуметтік жауаптылық мәселелері);
 - ДК жұмысын ұйымдастыру;
 - Тәуелсіз директорлар қызметі;
 - ДК команда ретінде;
 - Күн тәртібіндегі мәселелерді бөлу;
5. Сауалнама мәліметтерін жинақтау (акционерлер мен ТД өкілдері тарапынан 0,5 баллдан артық өзгешелігі бар баға алған сұрақтар жеке көрсетіледі; «4»-тен төмен орташа балл алған сұрақтар да жеке көрсетіледі)
6. Қосымша: сұхбаттардың жинақ көрсеткіші
7. Бағалаудың басты нәтижелері және жоғарыда көрсетілген бағыттар бойынша ДК-де талқылауға арналған мәселелер
8. ДК-ні дамыту бойынша жылдық іс-шаралар жоспары
9. ДК мүшелерінің отырыстарға қатысуы туралы ақпарат
10. Қосымша: ДК-нің бір жылдағы отырыстарының күн тәртібіне шығарылатын стратегиялық, операциялық және рәсімдік мәселелерді бөлу
11. Басқа да қосымшалар

(6) Директорлар кеңесі мен оның комитеттері жұмысын жетілдіру жөніндегі іс-шаралар жоспарының типтік формасы

№	Іс-шаралар атауы	Жауапты тұлғалар	Мерзімі
1.	ДК Төрағасы - Тұрақты түрде ДК-нің барлық мүшесімен және тек тәуелсіз директорлармен жеке кездесулер өткізу	ДК Төрағасы	
2.	Кеңестің құрамы мен құрылымы: - ДК-дегі бар және талап етілетін құзыреттердің ревизиясын жүргізу - ДК сандық құрамына ревизия жүргізу - Қорға ДК-нің талап етілетін құзыреттері мен оңтайлы сандық құрамы бойынша ұсыныстар беру	ДК Төрағасы, Тағайындаулар мен сыйақылар жөніндегі комитет	
3.	ДК-нің рөлі - ДК-нің заманауи компаниялардағы рөлі мен ДК жұмысының жаңа тәсілдері туралы ДК мүшелеріне арналған дамытушы семинар өткізу	ДК Төрағасы, КХ	
4.	ж.		
5.	т.		
6.	б.		