



Утверждена
решением Совета директоров
АО «Самрук-Энерго»
от «25» сентября 2018 года
протокол № «01»/18

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

Перечень терминов и сокращений

Термин	Определение
Заинтересованные лица	Физические лица, юридические лица, группы физических лиц или юридических лиц, которые оказывают влияние или могут испытывать влияние деятельности организации, их продуктов или услуг и связанных с этим действий в силу норм законодательства, заключенных договоров (контрактов) или косвенно (опосредованно); это определение не распространяется на всех тех, кто может быть просто осведомлен об организации или выражает свое мнение о них; это определение не распространяется на всех тех, кто может быть знаком с организацией или выражать мнение о них; основными представителями заинтересованных сторон являются акционеры, работники, клиенты, поставщики, государственные органы, дочерние организации, держатели облигаций, кредиторы, инвесторы, общественные организации, население регионов, в которых осуществляется деятельность Общества
КА	Комитет по аудиту
КНВ	Комитет по назначениям и вознаграждениям
Кодекс	Кодекс корпоративного управления Акционерного общества «Самрук-Энерго», утвержденный решением Правления АО «Самрук-Казына» от 27 мая 2015 года (протокол №22/15).
Методика диагностики корпоративного управления	Методика диагностики корпоративного управления в юридических лицах, более пятидесяти процентов голосующих акций которых прямо или косвенно принадлежат АО «Самрук-Казына», утвержденная решением Правления Фонда от 26.09.2016г. №35/16
НД	Независимый директор – Член Совета директоров, обладающий достаточным профессионализмом и самостоятельностью, чтобы принимать независимые и объективные решения, свободные от влияния отдельных акционеров, исполнительного органа и прочих заинтересованных сторон. Требования к независимым директорам устанавливаются в

	соответствии с Законом Республики Казахстан «Об акционерных обществах» и закрепляются в уставе Общества
Общество	АО «Самрук-Энерго»
Оценка	Оценка деятельности совета директоров и его комитетов, председателя, членов совета директоров и корпоративного секретаря
РК	Республика Казахстан
СД	Совет директоров
Фонд	Акционерное общество «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына»

1. Общие положения

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

2. Методика разработана в соответствии с Законом РК «Об акционерных обществах», Кодексом, Методикой диагностики корпоративного управления, а также ведущей практикой в области корпоративного управления.

3. Оценка является одним из основных инструментов повышения профессионализма СД и его индивидуальных членов. Проведение оценки обязательно как для независимых директоров, так и для представителей акционеров. Результаты оценки принимаются во внимание при переизбрании или досрочном прекращении полномочий членов СД.

1.1 Цель и задачи проведения оценки

4. Целью проведения оценки является повышение качества и эффективности работы СД, их комитетов, Председателей, каждого члена СД и корпоративного секретаря, и, как следствие, увеличение вклада СД в рост долгосрочной стоимости и устойчивое развитие Общества.

5. Задачами проведения оценки являются:

- Проведение анализа эффективности СД на основе единых принципов и критериев;
- Определение эффективности работы СД в целом, его Комитетов, Председателя, каждого члена СД и корпоративного секретаря;
- Выявление сильных и слабых сторон работы СД в сравнении с лучшей международной практикой и стандартами, а также выявление скрытых резервов и неиспользуемого потенциала СД;
- Определение направлений и мер для дальнейшего улучшения работы СД;
- Формирование оптимального состава СД на основе необходимого баланса опыта, знаний, навыков и личных качеств его членов.

1.2 Принципы (критерии) проведения оценки

6. Проведение оценки должно осуществляться согласно следующим принципам (критериям):

- Регулярность – оценка проводится в обязательном порядке на ежегодной основе, независимая оценка проводится не реже, чем один 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, которая

включает в себя оценку работы СД и его комитетов, Председателя, Корпоративного секретаря и индивидуально каждого директора;

- Непрерывное улучшение – в целях повышения эффективности СД необходимо постоянно развивать и оптимизировать его деятельность. Результаты оценок должны сравниваться с результатами прошлых лет в целях определения динамики. 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, без ссылок на мнения опрашиваемых.

Раздел 2. ПОДХОДЫ И ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ

2.1 Виды и способы оценки

7. Оценка разбивается на несколько этапов, конечным результатом которой является повышение эффективности СД, директоров и Общества в целом. Полученные результаты и сделанные выводы должны быть содержательными, реалистичными и применимыми на практике.

8. Оценка СД проводится один раз в год собственными силами СД и не менее одного раза в три года с привлечением независимых консультантов.

9. Ни один директор не должен быть вовлечен в процесс оценки своей деятельности, за исключением его участия в анкетировании и/или интервьюировании.

2.2. Участники оценки и их роли

10. Ежегодно проводится оценка следующих лиц / групп лиц:

- СД в целом;
- Комитетов СД;
- Председателя СД;
- Корпоративного секретаря;
- Индивидуально каждого директора.

11. Председатель СД отвечает за весь процесс, выбирает подход и контролирует выполнение Плана мероприятий по развитию СД, сформированный по итогам оценки (в случае необходимости).

12. Председатель КНВ и Старший Независимый директор отвечают за процесс оценки Председателя СД и являются связующим звеном между директорами и Председателем СД.

13. Председатели комитетов отвечают за процесс оценки эффективности работы возглавляемых ими комитетов.

14. В случае проведения внешней оценки независимый консультант выступает в роли модератора и методиста. Консультант организует и координирует процесс. Экспертиза, профессиональные знания и практический опыт в данной области обеспечивают высокий уровень анализа и качества работы.

15. Корпоративный секретарь является ответственным за подготовку анкет-опросников до проведения самооценки, а также за подготовку статистических данных по (не ограничиваясь):

- Статистика посещаемости членов СД заседаний СД и комитетов;
- Исполнение годового Плана СД;
- Количество заседаний СД и комитетов;
- Количество очных / заочных заседаний СД и комитетов;
- Средняя продолжительность заседаний СД и комитетов;
- Среднее количество вопросов в повестке дня;
- Средняя продолжительность обсуждений вопросов повестки заседаний СД и комитетов;
- Участие членов СД в комитетах;
- Выполнение мероприятий по развитию СД по результатам предыдущих оценок и др.

16. Корпоративный секретарь также ответственен за предоставление обобщенных результатов оценки ответственным за оценку, и предоставление подготовленных расчетов Председателю СД для подготовки отчета по результатам оценки.

17. Расчет рейтингов в разрезе компонентов, целей и итогового рейтинга оценки, а также за консолидацию результатов взаимной оценки эффективности (анкетирование 360) проводится Службой внутреннего аудита Общества.

18. Активное участие, открытость, честность и вовлеченность в процесс каждого директора являются важнейшими факторами успешного проведения оценки.

19. Детальное описание роли каждого участника на каждом этапе оценки представлено в Приложении 1.

2.3 Подходы к самооценке

20. В целях обеспечения единства подходов, принципов и критериев, оценка осуществляется на основании Раздела 1 утвержденной Методики диагностики корпоративного управления «Эффективность Совета директоров и исполнительного органа».

21. Раздел Методики диагностики корпоративного управления «Эффективность Совета директоров и исполнительного органа» объединяет ряд целей, поделенных на компоненты. Цели, компоненты, респонденты, а также ответственные за оценку в разрезе по компонентам представлены в Приложении 2.

22. Каждый компонент оценивается по набору критериев, которые согласуются с принципами и положениями Кодекса.

23. До проведения оценки Корпоративный секретарь готовит анкеты-опросники для респондентов согласно Приложению 2.

24. Для того, чтобы оценить компонент, необходимо проанализировать, в какой степени объект оценки соответствует каждому критерию в рамках данного компонента. При этом, необходимо опираться на собственное мнение.

25. Опираясь на вышеизложенные принципы и используя экспертную оценку, необходимо оценить каждый критерий по следующей шкале:

Критерий	Оценка
Исполняется	1
Не исполняется	0

26. По результатам оценки каждого критерия складывается рейтинг каждого компонента, посредством определения процентного соотношения исполненных критериев к общему количеству критериев.

27. Рейтинг каждой цели и итоговый рейтинг складывается из рейтинга входящих в него компонентов и целей, перемноженных на удельные веса соответствующего компонента и цели, представленных в Приложении 2.

28. Таким образом, в результате оценки СД формируется итоговый рейтинг эффективности СД Общества. Ниже представлено разъяснение значения общего рейтинга:

Рейтинг	Описание	Соответствие требованиям Методических рекомендаций, %
AAA	СД соответствует во всех существенных аспектах всем установленным критериям, и имеется достаточное подтверждение того, что СД работает эффективно	100%
AA	СД соответствует во всех существенных аспектах почти всем установленным критериям, и имеется достаточное подтверждение того, что СД работает эффективно	90% - 99%
A	СД соответствует во всех существенных	80% - 89%

Рейтинг	Описание	Соответствие требованиям Методических рекомендаций, %
	аспектах подавляющему большинству установленных критериев, и имеется достаточное подтверждение того, что СД работает эффективно	
<i>BBB</i>	СД соответствует во всех существенных аспектах большинству установленных критериев, и имеется достаточное подтверждение того, что СД работает эффективно	70% - 79%
<i>BB</i>	СД соответствует во всех существенных аспектах большинству установленных критериев, однако отсутствует достаточное подтверждение того, что СД работает эффективно	50% - 69%
<i>B</i>	СД не соответствует большинству установленных критериев; отсутствует достаточное подтверждение того, что СД работает эффективно	30% - 49%
<i>C</i>	СД соответствует ограниченному количеству установленных критериев; отсутствует достаточное подтверждение того, что СД работает эффективно	0% - 29%

29. В дополнение к самооценке, проводимой в соответствии с Методикой диагностики корпоративного управления, члены СД также проводят взаимную оценку эффективности (анкетирование 360) согласно шаблону, представленному в Приложении 3. В целях соблюдения конфиденциальности рекомендуется проводить данную оценку в виде анонимного электронного опроса.

2.4 Подходы к независимой оценке

30. Внешняя оценка, помимо прочего, включает проведение независимым консультантом следующих этапов:

- **Интервью с заинтересованными сторонами.** Интервью проводятся со всеми директорами, корпоративным секретарем, представителями менеджмента и ключевых заинтересованных сторон (при необходимости).

- **Анализ внутренних нормативных документов и материалов.** Примерный перечень информации и документов, которые могут быть

запрошены и рассмотрены консультантом в ходе проведения независимой оценки, представлен в Приложении 4.

- **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 в соответствии с установленными критериями настоящей Методики.

- **Оценка деятельности Корпоративного секретаря.** Оценка Корпоративного секретаря проводится на основании анализа материалов, а также интервью с членами СД. Обобщенные данные обсуждаются на встрече Консультанта с Председателем СД и Корпоративным секретарем.

При проведении независимой оценки рекомендуется применять положения настоящей Методики.

31. Независимая оценка должна быть основана на результатах анализа, собранных консультантом подтверждающих документов и материалов, а также информации, полученной в ходе интервью, и должна отражать следующее:

- Насколько СД и его работа соответствуют требованиям, стандартам и установленным процедурам, исходя из анализа количественных показателей (например, доля НД, частота проведения очных заседаний и т.д.); и

- Насколько СД и его работа способствуют повышению эффективности деятельности и акционерной стоимости Общества и отвечает интересам самого Общества, ее акционеров и прочих заинтересованных лиц.

32. В случае независимой оценки, 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.

33. В целях обеспечения высоких стандартов и объективности при независимой оценке рекомендуется привлекать консультантов, которые должны отвечать минимальным требованиям, представленным в Приложении 5, в соответствии с установленными для Общества процедурами по закупке услуг.

Раздел 3. РЕЗУЛЬТАТЫ И СРОКИ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ

3.1 Результаты оценки

34. По результатам оценки готовится отчет для рассмотрения на заседании СД, который содержит следующие данные (не ограничиваясь):

- Обращение Председателя СД по результатам оценки;
- Информация об объеме проведенной работы (в случае проведения независимой оценки), лица, принимавшие участие в оценке;

- Статистика посещаемости членов СД заседаний СД и комитетов, исполнение годового Плана СД, количество заседаний СД и комитетов, количество очных / заочных заседаний СД и комитетов, средняя продолжительность заседаний СД и комитетов, среднее количество вопросов в повестке дня, средняя продолжительность обсуждений вопросов повестки заседаний СД и комитетов, участие членов СД в комитетах, выполнение мероприятий по развитию СД по результатам предыдущих оценок (в случае наличия таковых) и др.;

- Рейтинг: итоговый, в разрезе по целям и компонентам;

- Выдержки из результатов оценки предыдущего периода в случае наличия;

- Сильные и слабые стороны, выявленные в результате проведенной оценки в разрезе следующих компонентов:

- ✓ Определение стратегии, управлении рисками, управлении эффективностью и влияние СД на все ключевые бизнес-решения;

- ✓ Председатель СД;

- ✓ СНД;

- ✓ Корпоративный секретарь;

- ✓ Комитеты СД: структура, состав, динамика работы;

- ✓ Сбалансированность состава СД: размер, состав, доступность и срок полномочий;

- ✓ Деятельность СД: график проведения и повестка заседаний, материалы к заседаниям СД, динамика работы СД, вознаграждение;

- ✓ Исполнительный орган: отбор и назначение, вознаграждение, обязанности и эффективность;

- ✓ Оценка деятельности СД: процедуры номинирования, отбора и избрания, программа введения в должность и обучение членов СД.

- Ключевые выводы оценки и вопросы для обсуждения на СД по вышеуказанным направлениям;

- План мероприятий по развитию СД.

35. Отчет не должен содержать оценочных показателей в отношении директоров или всего СД в целом. Отчет включает фактические и объективные выводы в отношении полученных данных по результатам анализа анкет, а также документов и индивидуальных интервью при независимой оценке.

36. Проект отчета обсуждается Председателем СД и Председателем КНВ.

37. Помимо вышеуказанного отчета по итогам проведенной оценки готовятся следующие документы:

- Индивидуальная информация для каждого члена СД о направлениях профессионального развития и повышения вовлеченности и вклада в работу СД, разработанная по результатам оценки 360;

- Информация для включения в годовой отчет.

38. План мероприятий по развитию СД (в случае наличия) отслеживается Председателем СД и Корпоративным секретарем. Этот план должен носить долгосрочный характер, и в перспективе его следует ежегодно дорабатывать с учетом результатов последующих годовых оценок.

39. Результаты оценки должны быть обсуждены на закрытом заседании СД, на котором присутствуют только члены СД, Руководитель Службы внутреннего аудита, а также Корпоративный секретарь и, при независимой оценке, Консультант.

40. На данном заседании члены СД должны концептуально обсудить свою работу, выявить факторы, которые снижали эффективность их работы, и предложить пути повышения эффективности.

41. Результаты оценки могут служить основанием для переизбрания всего состава СД или отдельного его члена, пересмотра состава СД и размера вознаграждения членам СД. В случае наличия серьезных недостатков в результатах деятельности отдельных членов СД, Председатель СД должен провести консультации с Единственным акционером.

3.2 Порядок раскрытия информации об оценке

42. СД в ежегодном годовом отчете об итогах деятельности отражает, каким образом проводилась оценка СД и принятые меры по результатам, а также прикладывает копию отчета о проведенной оценке. В случае привлечения независимого консультанта, указывается оказывались ли им иные консультационные услуги АО «Самрук-Казына» и Обществу в течение последних трех лет. Данный отчет предоставляется акционерам на ежегодном общем собрании акционеров (заслушивании).

43. Рекомендуется определение формата информационного извещения о проведении оценки, предназначенного для публичного раскрытия (в годовом отчете организации, на интернет-сайте и др.)

3.3 Рекомендуемые периодичность и сроки проведения оценки

44. Оценка СД проводится один раз в год собственными силами СД и не менее одного раза в три года с привлечением независимых консультантов.

45. В случае, если в отчетном периоде в Обществе проводилась диагностика корпоративного управления, в целях недопущения дублирования процессов необходимость проведения отдельной оценки за аналогичный отчетный период отсутствует.

46. Процесс оценки занимает около 3 месяцев. К этому времени должна быть готова финальная версия отчета. СД одобряет отчет до годового общего собрания акционеров (заслушивания). Таким образом, процесс оценки начинается в начале года, следующего за отчетным, и в начале второго квартала года, следующего за отчетным, готовится финальный отчет для рассмотрения на заседании СД. Ориентировочный План-график проведения оценки представлен в Приложении 1.

Приложение 1. Роль ключевых участников оценки СД и организации		Самостоятельная оценка	
№	Мероприятие	Независимая оценка	Самостоятельная оценка
1.	Принятие решения о проведении оценки СД	Председатель СД инициирует рассмотрение вопроса на заседании СД, на котором принимается решение о внешней оценке или самооценке СД.	Июль-декабрь отчетного года
2.	Выбор консультанта	- Корпоративный секретарь подготавливает и согласовывает с Председателем СД техническое задание и материалы для тендера; - Общество осуществляет отбор консультанта 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 план и подход к проведению оценки; - Председатель СД утверждает план оценки; - Корпоративный секретарь следит за выполнением плана.
4.	Анкетный опрос	- Корпоративный секретарь рассылает анкеты членам СД; - Члены СД заполняют анкеты в указанные сроки и направляют консультанту; - Консультант проводит анализ анкет для подготовки к интервью с членами СД. Итоговые данные анализа анкет включаются в отчет только в обобщенном виде.	- Корпоративный секретарь рассылает анкеты членам СД; - Члены СД заполняют анкеты в указанные сроки и направляют Корпоративному секретарю; - Корпоративный секретарь передает данные анкеты Службе внутреннего аудита для анализа. Итоговые данные предоставляются Председателю СД и Председателям комитетов в рамках компетенции 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; - Статистика посещаемости членов СД заседаний СД и комитетов; - Исполнение годового Плана СД; - Количество заседаний СД и комитетов; - Количество очных / заочных заседаний СД и комитетов; - Средняя продолжительность заседаний СД и комитетов; - Среднее количество вопросов в повестке дня; - Средняя продолжительность обсуждений вопросов повестки заседаний СД и комитетов; - Участие членов СД в комитетах; - 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	Председатель СД проводит интервью с каждым членом СД. На

	СД и корпоративным секретарем, а также с другими лицами по согласованию с Председателем СД.	встрече обсуждаются вопросы оптимизации деятельности СД, рассмотрение вклада каждого директора в работу СД и потребности в его/ее профессиональном развитии; ■ Председатель КНВ проводит обсуждение работы Председателя СД с каждым членом СД. ■ Председатель КНВ проводит встречу с Председателем СД для обсуждения результатов оценки Председателя СД. ■ Председатель СД подготавливает отчет о проведении оценки; ■ Члены СД при необходимости готовят план профессионального развития, разработанный по результатам оценки 360 и их обсуждения с Председателем СД; ■ Корпоративный секретарь подготавливает необходимые материалы по запросу Председателя СД.	Март года, следующего за отчетным
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.		
8. Подготовка плана мероприятий по развитию СД	■ Консультант готовит проект плана мероприятий по развитию СД (в случае необходимости); ■ Корпоративный секретарь готовит комментарии к проекту плана мероприятий по развитию СД; ■ Консультант совместно с корпоративным секретарем обсуждает проект плана мероприятий по развитию СД с Председателем СД.	Корпоративный секретарь готовит проект плана мероприятий по развитию СД на основе отчета по итогам оценки и обсуждает его с Председателем СД (в случае необходимости).	Апрель года, следующего за отчетным

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 готовит проект сообщения по итогам оценки для включения в годовой отчет.
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; ■ Председатель СД представляет отчет об оценке Единственному акционеру.	■ Председатель СД представляет отчет и проект сообщения для включения в годовой отчет; ■ Председатель СД представляет отчет об оценке Единственному акционеру.
11. Реализация мероприятий по развитию СД	Корпоративный секретарь следит за реализацией мероприятий по развитию СД и информирует Председателя СД.	Май года, следующего за отчетным

Приложение 2. Эффективность СД и исполнительного органа¹

№	Компоненты	Респопденты	Ответственный	Удельный вес
1.	Совет директоров играет ведущую роль в определении стратегии, управлении рисками, управлении эффективностью и оказывает влияние на все ключевые бизнес-решения			20
1	Определение стратегии и мониторинг ее реализации	Все члены СД	Председатель СД	20
2	Выявление рисков и реагирование на них	Все члены СД	Председатель СД	20
3	Существенные сделки и инвестиции	Все члены СД	Председатель СД	20
4	Продвижение принципов устойчивого развития	Все члены СД	Председатель СД	10
5	Мониторинг результатов деятельности	Все члены СД	Председатель СД	10
6	Развитие сотрудников	Все члены СД	Председатель СД	10
7	Управление дочерними организациями	Все члены СД	Председатель СД	10
2.	Совет директоров обладает сильным и эффективным лидерством, сосредоточенным на достижениях Обществом долгосрочного успеха			10
8	Председатель СД	Все члены СД кроме Председателя СД	Председатель КНВ	50
9	СНД	Все члены СД кроме СНД	Председатель СД	20
10	Корпоративный секретарь	Все члены СД	Председатель СД	30
3.	Комитеты Совета директоров способствуют всестороннему и тщательному рассмотрению вопросов, входящих в компетенцию Совета директоров			15
11	Структура и состав	Члены Комитетов	Председатели Комитетов	30
12	Динамика работы	Члены Комитетов	Председатели Комитетов	25
13	КА	Члены КА	Председатель КА	25
14	КНВ	Члены КНВ	Председатель КНВ	20
4.	Состав Совета директоров сбалансирован с точки зрения профессиональных знаний, опыта, навыков и независимости			15
15	Размер и состав	Члены КНВ, Председатель СД	Председатель СД	50

¹ Раздел «1. Эффективность Совета директоров и исполнительного органа» Методики диагностики корпоративного управления

№	Компоненты	Респопенты	Ответственный	Удельный вес
16	Доступность и срок полномочий членов СД	Члены КНВ, Председатель СД	Председатель СД	50
5.	Деятельность Совета директоров осуществляется в официальной, прозрачной форме, в строгом соответствии с установленными требованиями, обеспечивая эффективную работу по всем аспектам его роли			20
17	График проведения и повестка дня заседаний	Все члены СД	Председатель СД	30
18	Материалы к заседаниям СД	Все члены СД	Председатель СД	30
19	Динамика работы СД	Все члены СД	Председатель СД	30
20	Вознаграждение членов СД	Все члены СД	Председатель СД	10
6.	Исполнительный орган осуществляет руководство ежедневной деятельностью организации и обеспечивает выполнение ожиданий Совета директоров и акционеров			10
21	Процедура отбора и назначения членов исполнительного органа	Члены КНВ, Председатель СД	Председатель КНВ	20
22	Вознаграждение членов исполнительного органа	Члены КНВ, Председатель СД	Председатель КНВ	20
23	Обязанности исполнительного органа	Члены КНВ, Председатель СД	Председатель СД	30
24	Эффективность работы исполнительного органа	Члены КНВ, Председатель СД	Председатель СД	30
7.	Совет директоров регулярно оценивает свою эффективность, что обеспечивает его постоянное совершенствование и увеличивает роль Совета директоров в деятельности Общества			10
25	Оценка эффективности СД	Все члены СД	Председатель СД	40
26	Процедуры номинирования, отбора и избрания членов СД	Все члены СД	Председатель КНВ	35
27	Программа введения в должность и обучение членов СД	Все члены СД	Председатель КНВ	25

Приложение 3. Шаблон анкеты для взаимной оценки членов СД

Анкета индивидуальной оценки

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

2. Каждый директор должен ответить на следующие вопросы относительно оценки результатов работы каждого из своих коллег по СД, используя шкалу баллов со следующими значениями:

- 1 = требует существенного улучшения
- 2 = скорее неудовлетворительно
- 3 = средне/на приемлемом уровне
- 4 = стабильно хорошо
- 5 = превосходно

№	ФИО оцениваемого члена СД	Стратегическое мышление	Профессиональный опыт	Знание и понимание индустрии	Подготовленность к заседаниям	Принципиальность и способность отстаивать свою точку зрения	Командная работа	Участие и вклад в работу СД и комитетов	Итоговый балл
1									
2									
3									
...									

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

Приложение 4. Ориентировочный перечень документации

Ниже представлен примерный перечень информации и документов, которые могут быть запрошены и рассмотрены консультантом в ходе проведения оценки СД:

№	Наименование документа/информации
1	Устав Общества со всеми изменениями (включая проекты документов)
2	Положение об ОСА/Документы о взаимодействии с Единственным акционером с изменениями и дополнениями (включая проекты документов)
3	Материалы, предоставляемые акционерам для проведения ОСА/Единственному акционеру
4	Образец уведомления о созыве ОСА
5	Образец бюллетеня для голосования и доверенности для голосования на ОСА
6	Протоколы ОСА
7	Документы, регулирующие деятельность Совета директоров со всеми изменениями и дополнениями (включая проекты документов)
8	Протоколы заседаний / решения Совета директоров
9	Материалы, предоставляемые Совету директоров для подготовки к заседаниям
10	Иные материалы, предоставляемые членам Совета директоров и акционерам в дополнение к материалам, предназначенным для подготовки к заседаниям Совета директоров и ОСА
11	Протоколы заседаний и планы работы комитетов Совета директоров (если таковые имеются)
12	Материалы, предоставляемые комитетам Совета директоров для подготовки к заседаниям
13	Положения о комитетах Совета директоров
14	Протоколы заседаний Совета директоров
15	Договоры с членами действующего состава Совета директоров
16	Документы об исполнительном органе со всеми изменениями (включая проекты документов)
17	Договоры с членами исполнительного органа
18	План работы исполнительного органа
19	Протоколы ОСА / решения, принятые Единственным акционером
20	Протоколы заседаний исполнительного органа
21	План работы Совета директоров
22	Политика в области предупреждения о неправомерных действиях
23	Кодекс деловой этики
24	Кодекс корпоративного управления
25	Политика по проведению обучения членов Совета директоров и привлечению экспертов
26	Политика введения в должность вновь избранных членов Совета директоров
27	Политика урегулирования корпоративных конфликтов
28	Политика по отбору кандидатов в члены Совета директоров
29	Политика оценки деятельности и преемственности исполнительного руководства
30	Прочие документы, регулирующие деятельность органов по управлению и контролю
31	Состав Совета директоров и комитетов Совета директоров
32	Состав исполнительного органа
33	Сведения о членах Совета директоров, комитетов Совета директоров и исполнительного органа: - год рождения;

№	Наименование документа/информации
	- сведения об образовании (год окончания, специальность); - дополнительное образование или повышение квалификации (год обучения, специальность); - наличие профессиональных сертификатов и квалификаций; - сведения об опыте работы (за максимально возможный период времени, наименование организации, должность, период работы, основные обязанности); - для членов исполнительного органа: сведения о должностях, занимаемых в других организациях (должность, организация); - для членов Совета директоров и его комитетов: сведения о должностях, занимаемых в других организациях (должность, организация); - для членов Совета директоров и его комитетов: сведения о консультационных услугах, предоставляемых членами Совета директоров
34	Дивидендная политика
35	Инвестиционная политика
36	Акционерное соглашение
37	Поручения первого руководителя в отношении вопросов корпоративного управления
38	Внутренние документы, регламентирующие вознаграждение членов Совета директоров и исполнительного органа
39	Стратегия развития Общества и среднесрочный бизнес-план
40	Внутренние документы, регулирующие процесс стратегического планирования, в том числе Положение о подразделении стратегического планирования
41	Внутренние документы, регулирующие процесс среднесрочного планирования
42	Внутренние документы, регулирующие процесс составления бюджета
43	Внутренние документы, регулирующие процесс управления рисками, в том числе Политика в области управления рисками, политики, положения, поручения, распоряжения по управлению отдельными рисками, Положение о подразделении управления рисками, Методология управления рисками
44	Утвержденный реестр и карта рисков
45	Учетная политика
46	Годовые отчеты
47	Аудиторские отчеты, обзоры, подготовленные аудиторскими фирмами по результатам деятельности Общества
48	Отчеты о результатах проверок, проведенных государственными контролирующими органами
49	Документы, регламентирующие устойчивое развитие Общества и взаимодействие с заинтересованными сторонами (стратегия, карта заинтересованных сторон, Принципы (Декларация), коллективный договор, соглашения с региональными администрациями, отдельные политики по взаимодействию с заинтересованными сторонами, и т.д.)
50	Положение о раскрытии информации
51	Положение о корпоративном секретаре
52	Документы по взаимодействию с дочерними и зависимыми организациями
53	Утвержденная организационная структура Общества
54	При необходимости, контракты по сделкам, в которых имеется заинтересованность
55	Перечни представленных рекомендаций и обязательств, подписанных членами Совета директоров, предусмотренные внутренними документами
56	Информация о внедрении системы менеджмента качества и стандартов по охране окружающей среды и промышленной безопасности

№	Наименование документа/информации
57	Управленческая отчетность, предоставляемая Совету директоров, в том числе предоставляемая вне официальных заседаний Совета директоров
58	Положения, регламентирующие предоставление управленческой отчетности и другой информации Совету директоров
59	Информация о повышении квалификации членов Совета директоров
60	Информация о привлечении экспертов для участия в работе Совета директоров, в том числе вопросах, в которых они принимали участие
61	Информация о выплаченных дивидендах (сумма и срок выплаты, если выплаты акционерам были проведены в разное время, это необходимо указать)

Приложение 5. Минимальные требования к консультанту, привлекаемому для оказания услуг по независимой оценке СД

1. Консультант (далее – Исполнитель) должен использовать в работе лучшую международную передовую практику корпоративного управления, требования к корпоративному управлению Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и требований одной или нескольких следующих ведущих фондовых бирж (LSE, NYSE, NASDAQ, HKSE).

2. Исполнитель должен иметь подробную программу оказания услуг:

- описание предлагаемой программы оказания услуг, ключевых этапов проекта и календарный график оказания услуг;

- описание организации проекта, в том числе описание необходимых ресурсов со стороны Заказчика для оказания услуг и перечень сотрудников Исполнителя, привлекаемых на каждом этапе предлагаемой программы оказания услуг с указанием графика работы сотрудников (в человеко-днях), в том числе с указанием человеко-дней, проводимых по месту нахождения Заказчика, Диагностируемых организаций и в офисе Исполнителя.

3. Наличие у Исполнителя опыта и ресурсов для реализации проектов по анализу эффективности СД и исполнительного органа с привлечением специалистов, имеющих опыт комплексного анализа корпоративного управления в Казахстане и за пределами Казахстана, включая страны ОЭСР, с использованием стандартов ОЭСР и требований одной или нескольких из следующих ведущих фондовых бирж (LSE, NYSE, NASDAQ, HKSE).

4. Требования к команде Исполнителя:

1) Опыт проведения оценки СД и его комитетов не менее чем в 5 организациях с мультидивизиональной структурой управления, которые в совокупности должны включать (следующие все а, в, с): (а) организацию/и в Казахстане; (в) организацию/и в странах ОЭСР; и (с) организацию/и, которая/ые котируется/ются на одной или нескольких из следующих ведущих фондовых биржах (LSE, NYSE, HKSE, NASDAQ). Здесь и далее под организациями с мультидивизиональной структурой управления понимаются организации, состоящие из нескольких специализированных по направлениям деятельности или по географическому признаку подразделений, которые подтверждаются соответствующим описанием организации;

2) Опыт анализа эффективности процесса планирования и реализации стратегий не менее чем в 5 организациях с мультидивизиональной структурой управления, которые в совокупности должны включать (следующие а и в): (а) организацию/и в Казахстане; (в) организацию/и в странах ОЭСР и Российской Федерации;

3) Опыт оказания услуг по оценке сделок и инвестиционных проектов не менее чем в 5 организациях с мультидивизиональной структурой управления, которые в совокупности должны включать (следующие а и в): (а) организацию/и в Казахстане; (в) организацию/и в странах ОЭСР и Российской Федерации;

4) Опыт оказания услуг по анализу управления эффективностью (performance management), включая такие инструменты как постановка целей, КПД, анализ отклонений, не менее чем в 5 организациях с мультидивизиональной структурой управления, которые в совокупности должны включать (следующие все а, в): (а) организацию/и в Казахстане; (в) организацию/и в странах ОЭСР и Российской Федерации;

5) Анализ эффективности корпоративного управления в холдингах (Governance of Subsidiaries) не менее чем в 5 организациях с мультидивизиональной структурой управления, которые в совокупности должны включать (следующие все а, в): (а) организацию/и в Казахстане; (в) организацию/и в странах ОЭСР;

6) Опыт работы или оказания услуг в качестве корпоративного секретаря не менее чем в 5 организациях, которые котируются на одной или нескольких из следующих ведущих фондовых биржах (LSE, NYSE, HKSE, NASDAQ);

7) Опыт оказания услуг по оценке эффективности Исполнительного органа, включая вопросы кратко-, средне- и долгосрочной мотивации членов Исполнительного органа не менее чем в 5 организациях с мультидивизиональной структурой управления, которые в совокупности должны включать (следующие все а, в): (а) организацию/и в Казахстане; (в) организацию/и за пределами Казахстана, в странах ОЭСР и Российской Федерации.

Члены команды должны иметь сертификаты ACCA или ICSA. При этом, в команде должны быть представлены как специалисты с ACCA, так и специалисты с ICSA.

Засчитывается только полная сертификация, а не прохождение промежуточных этапов/курсов.