

Утверждено:
решением Наблюдательного совета
АК «АЛРОСА» (ОАО) от 23.10.2014
(протокол № А01/221-ПР-НС)

**Методика оценки деятельности
Наблюдательного совета и его Комитетов,
Председателя, членов Наблюдательного совета
и Корпоративного секретаря АК «Алроса» (ОАО)**

ВВЕДЕНИЕ	3
КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ	4
ЧАСТЬ 1: ОБЗОР ТРЕБОВАНИЙ И ПРАКТИКИ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ	5
(1) Требования международных регуляторов и рыночных институтов.....	5
(2) Экономические выгоды и преимущества от проведения оценки НС	6
(3) Лучшая практика – подотчетность и ответственное руководство.....	10
ЧАСТЬ 2: ПОДХОДЫ, ТЕХНОЛОГИИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ	6
(1) Структура и основные этапы оценки.....	6
(2) Ключевые этапы эффективной оценки.....	7
(3) Технологии проведения оценки.....	9
ЧАСТЬ 3: ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НС АК «АПРОСА» (ОАО)	11
(1) Принципы проведения оценки НС.....	11
(2) Участники оценки.....	11
(3) Инструментарий.....	11
(4) Роли ключевых участников оценки НС	12
(5) Сроки.....	13
(6) Результаты оценки.....	14
(7) Подход к проведению оценки НС в компании.....	15
ЧАСТЬ 4: ТИПОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ	17
(1) Образец формы оценки НС.....	17
(2) Образец формы оценки Комитета по Аудиту.....	21
(3) Образец формы оценки Комитета по кадрам и вознаграждениям.....	22
(4) Образец формы оценки Комитета по Стратегическому планированию.....	23
(5) Образец формы для оценки компетенций членов НС при проведении самооценки.....	24
ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СОКРАЩЕНИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ	25

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность Корпоративного управления любой национальной системы напрямую зависит от деятельности НС. Более того, на уровне самих компаний хорошо функционирующий НС является ключевым драйвером создания корпоративного успеха.

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

В последнее время оценка деятельности НС становится показателем соблюдения лучшей бизнес 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 НС.

Оценка НС является важным инструментом для решения следующих задач в компании:

- поиск скрытых резервов в НС, направленных на повышение эффективности деятельности компании
- выстраивание оптимального состава и структуры НС
- создание необходимых условий для эффективного функционирования НС и взаимодействия между всеми директорами
- выполнение директорами своих задач и обязанностей перед акционерами и компанией
- повышение эффективности НС через повышение вклада отдельных директоров и их вовлеченности в коллективную работу
- применение лучших бизнес практик в работе НС и повышение степени доверия акционеров и общества к компании

Руководство для проведения оценки НС устанавливает подходы, предлагает методологию и рекомендации по планированию, проведению и использованию результатов оценки на практике.

Предлагаемая методика регулирует процесс оценки НС, инициируемый самим НС, и не охватывает оценку, проводимую Акционером (-ами). Процессы оценки со стороны Акционеров могут быть регламентированы в соответствующих документах по усмотрению Акционеров.

При разработке данного Руководства **основной акцент делался на необходимость модернизации процессов и механизмов работы НС, оптимизации и повышении эффективности.** Особое внимание сосредоточено на росте производственно-экономических показателей деятельности компании и на создании НС дополнительной стоимости бизнеса для акционеров.

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 НС позволит отслеживать динамику изменений и вносить необходимые коррективы и уточнения в планы и методы работы НС.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ:

ЧАСТЬ 1: ОБЗОР ТРЕБОВАНИЙ И ПРАКТИКИ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ суммирует основные вехи эволюции подходов к оценке НС, движущие силы этих изменений в лице регуляторов, роль государства как акционера, экономические выгоды от проведения оценок; дает краткий обзор нормативно-правовой базы, рыночных правил и лучших практик на примерах США, Великобритании, Европы и развитых стран.

в ЧАСТИ 2: ПОДХОДЫ, ТЕХНОЛОГИИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ: (1) структурирование эффективного НС, (2) обеспечение эффективного повседневного функционирования НС и его взаимодействия с менеджментом и акционерами; (3) выполнение НС своей фундаментальной роли и обязанностей в соответствии с лучшими практиками. Также во второй части приводятся примеры технологий, видов и инструментов оценки, описание основных участников, их ролей и ожидаемого вклада.

ЧАСТЬ 3: ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НС КОМПАНИИ включает практические рекомендации по проведению анализа и оценки эффективности работы НС и подготовке программы действий по результатам анализа, содержит руководство по созданию перечня ключевых факторов, характеризующих эффективный СД.

ЧАСТЬ 4: ТИПОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ содержит примеры типовых документов, используемых при оценки деятельности НС.

Руководство опирается на международные стандарты Корпоративного управления и лучшие стандарты работы НС, такие как: Кодекс Корпоративного управления Великобритании (UK Corporate Governance Code), Надзорный кодекс Великобритании (UK Stewardship Code), Принципы Корпоративного управления и Руководство по корпоративному управлению для государственных предприятий ОЭСР (OECD Corporate Governance Principles and Guidelines), Закон Сарбейнса-Оксли США (USA Sarbanes-Oxley Act), а также «Зеленая книга» ЕС (EC's Green Book), руководство и рекомендации СД по финансовой отчетности Великобритании (FRC) и Института Директоров Великобритании (IoD), Новый Кодекс КУ России.

Руководство разрабатывалось, как справочник по ключевым аспектам оценки деятельности НС и директоров. Планируется, что Руководство станет "живым документом", который будет обновляться и совершенствоваться по мере необходимости.

ЧАСТЬ 1: ОБЗОР ТРЕБОВАНИЙ И ПРАКТИКИ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ

(1) Требования международных регуляторов и рыночных институтов

Соответствие правилам регуляторов и бирж (UK)

- Регуляторы: Кодекс Корпоративного управления Великобритании (the UK Corporate Governance Code), (подход «объясняй или соблюдай» - «comply or explain»), с 2000 г.
- Правила листинга LSE, с 2004 г.
- Акционеры/инвесторы: Надзорный кодекс Великобритании (the UK Stewardship Code), с 2012 г.

Кодекс Корпоративного управления Великобритании.

В июне 2010 года в новой редакции Кодекса принята поправка, обязывающая все компании из Индекса FTSE 350 проводить оценку работы НС с привлечением внешнего провайдера не реже чем раз в три года.

2011: Совет по финансовой отчетности Великобритании (FRC), в марте 2011 года выпустил **Руководство по вопросам эффективности СД** (Guidance on Board Effectiveness), где внимание сосредоточено на необходимости **регулярной оценки НС, комитетов и самих директоров**. Руководство FRC отводит центральную роль Председателю НС, рекомендуя Председателю в своем ежегодном обращении раскрывать информацию о том, как в компании соблюдаются рекомендации Кодекса в отношении роли НС и эффективности его работы.

Соответствие правилам регуляторов и бирж (USA)

- Регуляторы: Закон Сарбейнса-Оксли США (USA Sarbanes-Oxley Act), с 2002 г.
- Правила листинга NYSE, с 2004 г.

Начиная с 2004 года, правила листинга NYSE требуют от допущенных к торгам компаний ежегодно проводить самооценку СД и комитетов, включая работу Председателей. При этом формат проведения самооценки в разных компаниях сильно различается. В некоторых компаниях разработаны подробные анкеты и приглашаются независимые провайдеры. В других компаниях самооценка происходит в форме обсуждения работы НС.

Немаловажным условием оценки НС является подготовка и согласование Плана действий по результатам ее проведения. Ответственность за мониторинг выполнения плана в течение последующих 12 месяцев также ложится на Председателя.

Соответствие стандартам и принципам (ОЭСР)

- Принципы Корпоративного управления ОЭСР, с 1999 г. (пересмотрены в 2004 г.)
- Руководство ОЭСР по корпоративному управлению для компаний с государственным участием, с 2005 г.

Глава VI – руководство принципов ОЭСР для компаний с государственным участием - содержит следующие рекомендации:

НС госпредприятий следует выработать механизмы для повышения эффективности своей работы и проводить ежегодную оценку.

Ответственность за проведение оценки возлагается на Председателя НС. Оценка должна проводиться в соответствии с лучшими практиками в этой сфере. При ее проведении компаниям следует полагаться на рекомендации внешних провайдеров, а также опираться на мнение ответственных представителей собственника.

Кодекс Корпоративного управления России.

2.9.2. Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров должна осуществляться на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров рекомендуется периодически, не реже одного раза в три года, привлекать внешнюю организацию (консультанта).

205. Рекомендуется, чтобы оценка работы совета директоров проводилась тщательно, в рамках формализованной процедуры, и включала в себя не только оценку работы совета директоров в целом, но и оценку работы его комитетов, оценку работы каждого члена совета директоров, включая его председателя.

210. Оценка эффективности работы совета директоров может проводиться советом директоров самостоятельно (самооценка) или же с привлечением независимой внешней организации (консультанта), обладающей необходимой квалификацией для проведения такой оценки. Указанная оценка должна проводиться ежегодно, а независимого консультанта рекомендуется привлекать не реже одного раза в три года.

ЧАСТЬ 2: ПОДХОДЫ, ТЕХНОЛОГИИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ

(1) Структура и основные этапы оценки

Слагаемые эффективного НС

В процессе оценки эффективности будут проанализированы основные сферы ответственности и направления работы НС. Независимо от рода деятельности и отраслевой принадлежности компании, все эффективные СД обладают набором общих черт, отвечая следующим критериям:

Критерии эффективного НС: ¹

- 1) наличие понятной и реализуемой стратегии
- 2) тщательная реализация стратегии
- 3) мониторинг за выполнением ключевых показателей деятельности
- 4) эффективная система управления рисками
- 5) постоянный учет интересов заинтересованных сторон: инвесторов, рынка и др.
- 6) регулярная оценка результатов работы СД

Эффективный НС выполняет свою роль, фокусируясь на семи ключевых вопросах: ²

- 1) **цель организации:** зачем создана и чего она хочет достичь
- 2) **стратегия развития:** как предлагается достичь цели и успеха
- 3) **оценка результатов:** внедрение системы мониторинга целевых показателей (финансовых и нефинансовых) и анализ результатов работы СД и менеджерской команды
- 4) **подотчетность и обратная связь:** взаимодействие с целью информировать акционеров и широкий круг заинтересованных сторон, учитывая их интересы
- 5) **добавленная стоимость и ценность:** конструктивная критика и профессиональный диалог с менеджментом, обеспечение работающих систем контроля и их эффективности на практике
- 6) **система корпоративных ценностей:** что она включает в себя и что не включает
- 7) **ключевые взаимодействия:** от кого и от чего зависит успех, реализация ценностей компании, создание и/или защита деловой репутации

Направления анализа деятельности НС:

Оценка эффективности НС, как правило, включает:

¹ Corporate Governance – A Practical Guide © London Stock Exchange plc and RSM Robson Rhodes LLP, 2004

² Building Better Boards, December 2004 © Department of Trade and Industry

- **Роли и обязанности:** Степень эффективности, с которой НС и Комитеты исполняют возложенные на них функции и обязанности. Индивидуальная оценка вклада директоров
- **Структура и внутренние процедуры:** Оценка структуры и внутренних положений НС и Комитетов и их соответствия стандартам лучших международных практик
- **Нормы поведения: оценка коллективной культуры НС и комитетов, а также примеры работы отдельных директоров** и как они влияют на создание эффективно функционирующего НС³

(2) Ключевые этапы эффективной оценки:

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 НС о проведении оценки, а также о выборе способа ее проведения (самооценка или оценка с привлечением провайдера)
- 2) Выбор независимого провайдера при внешней оценке⁴
- 3) Сбор данных о работе НС - чаще всего с помощью анкетирования (путем заполнения директорами анкет стандартной формы), индивидуальных интервью и внутренних документов (протоколов НС 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 НС
- 6) Разработка плана мероприятий по совершенствованию деятельности НС на год
- 7) Знакомство акционеров с основными выводами заключительного доклада и плана мероприятий по развитию НС

Процесс и результаты анализа⁵

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 - Генеральный директор - 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 НС, согласованные с руководителем проекта со стороны Компании

³ IOD - Board Evaluation & Board Effectiveness. An outline of the IoD Services and approach, January 2010 © Institute of Directors

⁴ Эксперт - независимый консультант и модератор процесса оценки, в большинстве случаев привлекаемый компанией со стороны, который помогает, направляет и стимулирует участие директоров в процессе оценки.

⁵ outcome (конечный результат) vs. outputs (промежуточный результат)

Что анализируется?	<ul style="list-style-type: none"> - Внутренние документы компании (протоколы заседаний НС 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

Важен не процесс, а результат

Оценка НС разбивается на несколько этапов, конечным результатом которой станет повышение эффективности НС, директоров и компании в целом, поэтому основное внимание следует обратить не на формат проведения оценки, а на то, как использовать полученные выводы и новую информацию для оптимизации и улучшения процессов функционирования НС. Необходимо помнить, что полученные результаты и сделанные выводы должны быть содержательными, реалистичными и применимыми на практике.

Описание роли и ответственности ключевых участников:

Председатель	Отвечает за весь процесс, выбирает подход и контролирует выполнение Плана действий по итогам оценки ⁶
Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям	Отвечает за процесс оценки Председателя НС ⁷
Председатели комитетов	Отвечают за процесс оценки эффективности работы возглавляемых ими комитетов ⁸
Член СД (при внешней оценке)	Активное участие, открытость, честность и вовлеченность в процесс каждого директора являются важнейшими факторами успешного проведения оценки
Независимый провайдер	Выступает в роли модератора и методиста, а НЕ ОЦЕНЩИКА. Организует и координирует процесс. Экспертиза, профессиональные знания и практический опыт в данной области обеспечивают высокий уровень анализа и качества работы

Роль Председателя НС

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

В случае, когда оценка проводится без привлечения внешнего провайдера, возможны два варианта самооценки компании:

- **Председатель НС** проводит индивидуальные интервью с каждым директором. По итогам готовит доклад для обсуждения на заседании НС

⁶ Evaluating the Performance of the Board and Directors © FRC Guidance on board effectiveness, March 2011

⁷ Evaluating the Performance of the Board and Directors © FRC Guidance on board effectiveness, March 2011

⁸ Evaluating the Performance of the Board and Directors © FRC Guidance on board effectiveness, March 2011

- **Председатель** просит заполнить всех членов НС анкеты. По результатам Председатель проводит индивидуальные интервью с членами НС и по их итогам готовит доклад для обсуждения на заседании НС

Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям

Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям – играет важную роль в процессе оценки Председателя НС.

Задачи и вызовы, которые стоят в процессе проведения оценки

Программа мероприятий по развитию НС **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, НС следует учитывать потенциальный **риск конфликта интересов**, в случае, когда оценку проводит провайдер, который оказывает компании другие профессиональные услуги. Степень независимости такого провайдера должна быть предметом отдельного рассмотрения НС или Председателя.

При этом, важно помнить, что оценка - это внутренний процесс НС и его результаты предназначены для внутреннего пользования. На сегодняшний день не существует одного строго заданного формата проведения оценки, так же как не существует нормативно-законодательных требований раскрывать результаты оценки за пределами компании.⁹

Среди других сложностей, с которыми сталкиваются компании, можно выделить: обеспечение максимальной вовлеченности участников, создание общей нацеленности и культуры, направленной на повышение эффективности работы директоров и всего НС. Потенциальная угроза для успешного выполнения оценки состоит в том, что директора могут подходить к ней формально или очень оптимистично оценивать свою деятельность.

Процесс оценки требует тщательной подготовки. Если директора не подготовлены заранее должным образом (не понимают своей роли, сути, этапов и задач оценки), возникает риск столкнуться с неадекватным или неконструктивным политическим маневрированием отдельных директоров. Это может серьезно повлиять на ценность итоговых результатов.

Оценку НС следует рассматривать как часть стратегии развития. Это означает, что анализировать следует не только работу директоров за прошлый период или в текущий момент, но и стремиться предвидеть, где решение будущих задач компании может потребовать более активного участия НС в контексте стратегии развития компании.

(3) Технологии проведения оценки

Многообразие методов: примеры некоторых мировых практик оценки ¹⁰

На сегодняшний день не существует одного строго заданного формата или модели. Подходы и методы оценки постоянно развиваются и совершенствуются. Следует стремиться использовать максимально широкий спектр подходов, основанных на лучших практиках.

⁹ Best Practices in Board Evaluation and Director Evaluation, presentation by Beverly A. Behan

¹⁰ IOD - Board Evaluation & Board Effectiveness. An outline of the IoD Services and approach, January 2010 © Institute of Directors

Проведение самооценки © IoD

Самооценка проводится с помощью анкеты. Ответы на вопросы в процессе заполнения анкеты помогут директорам оценить структуру и процессы работы НС по основным направлениям и стимулировать обсуждение отдельных комментариев.

Стандартная анкета оценивает:

- Ключевые вопросы и показатели деятельности НС
- Корпоративные и организационные принципы
- Внутренний контроль и управление
- Показатели эффективности работы менеджмента
- Вопросы взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными лицами
- Динамика работы НС
- Деятельность Председателя
- Деятельность представителей менеджмента в НС
- Роль НД

А также (если созданы):

- Комитет по аудиту
- Комитет по кадрам и вознаграждениям
- Комитет по стратегическому планированию

СД может быть предоставлен отчет, подготовленный компанией, или могут быть дополнительно получены комментарии от внешнего провайдера для того, чтобы помочь НС обсудить дальнейший план действий. Результаты отчета НС часто сопровождаются работой НС других компаний в аналогичных индустриях.

Проведение оценки с привлечением независимого провайдера © IoD

Процесс оценки

При проведении оценки внешний провайдер может использовать любой из следующих способов для сбора необходимых данных о функционировании НС:

- 1) Конфиденциальные интервью с директорами в индивидуальном порядке
- 2) Анализ материалов к НС (повесток, протоколов, внутренних положений, процедур, политик)
- 3) Интервью с Корпоративным секретарем и членами Правления
- 4) Участия в обсуждениях в группах, с директорами и членами комитетов
- 5) Наблюдения за заседаниями НС и комитетов
- 6) Опрос представителей заинтересованных сторон из числа инвесторов, аудиторов и др.

Конкретный набор используемых источников информации согласовывается с Председателем НС или Корпоративным секретарем до начала проведения оценки. При всем многообразии подходов, основным инструментом, с точки зрения его значимости, является проведение индивидуальных интервью провайдера с директором. **Подробное описание предлагаемых подходов к проведению оценки, как правило, указывается в Техническом задании.**

Подготовка отчета. По итогам оценки провайдер готовит Проект отчета, который содержит подробный анализ полученных данных и выводы об эффективности работы НС. Отчет не должен содержать оценочных показателей в отношении директоров или всего НС в целом. Отчет провайдера включает фактические и объективные выводы в отношении полученных данных по результатам анализа анкет, документов и индивидуальных интервью. Проект отчета предоставляется Председателю и Старшему НД для обсуждения.

Дальнейшее обсуждение позволяет Председателю подготовить свои комментарии и замечания в отношении содержащихся в отчете выводов. По итогам обсуждения с Председателем провайдер готовит финальный отчет для представления на заседании НС.

ЧАСТЬ 3: ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НС АК «АПРОСА» (ОАО)

(1) Принципы проведения оценки НС

Регулярность

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

Комплексность

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

Непрерывное улучшение

Для того чтобы быть эффективным НС 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 НС. 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 компании. 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:

- НС в целом
- Комитеты НС
- Председатель НС
- Корпоративный секретарь

(3) Инструментарий

а) Анкетный опрос

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

Типовой пакет анкет прилагается.

б) Интервью с директорами

Интервью проводятся со всеми директорам, представителями менеджмента и ключевых заинтересованных сторон (при необходимости). При проведении внешней оценки интервью проводятся провайдером, при самооценке – интервью проводятся Председателем НС и Старшим НД.

в) Анализ внутренних документов и материалов

При проведении анализа могут рассматриваться следующие внутренние документы:

- Устав компании
- Положения (НС, Правление, Комитеты, Корпоративный секретарь и тд), политики, правила и процедуры, регламентирующие корпоративные отношения
- Годовой план работы НС и фактические повестки заседаний НС
- Биографии членов НС
- Протоколы заседаний НС и Комитетов
- Кодекс Корпоративного управления
- Отчеты по результатам оценки Корпоративного управления
- Отчеты по результатам оценки НС и отчеты по улучшению работы НС
- Другие документы по решению Председателя НС

г) Наблюдение за заседаниями НС

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

д) Оценка деятельности Корпоративного секретаря

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

(4) Роли ключевых участников оценки НС

№	Наименования мероприятия	Внешняя оценка с независимым провайдером	Самооценка
1	Принятие решения о проведении оценки НС	Председатель НС инициирует рассмотрение вопроса на заседании НС и принятие решения о внешней оценке НС или самооценки НС. * Вопрос о проведении оценки НС может быть закреплен в положении о НС, в таком случае не требуется дополнительное решение НС	
2	Выбор провайдера	Корпоративный секретарь подготавливает и согласовывает с Председателем НС техническое задание Компания осуществляет отбор провайдера на основе внутренних процедур	Нет
3	Согласование плана и подхода к проведению оценки	Провайдер встречается с Председателем НС, предлагает план, подход к проведению оценки, список лиц для интервью Председатель НС утверждает план и подход к оценке Корпоративный секретарь следит за выполнением плана	Корпоративный секретарь предлагает план и подход к проведению оценки Председатель НС утверждает план и ответственных лиц за проведение оценки Корпоративный секретарь следит за выполнением плана
4	Анкетный опрос	Провайдер предлагает и согласовывает с Председателем НС уточненные анкеты (при необходимости) Корпоративный секретарь рассылает анкеты членам НС Члены НС заполняют анкеты в указанные сроки и направляют провайдеру Провайдер собирает анкеты и проводит их анализ для подготовки к интервью с членами	Корпоративный секретарь рассылает типовые анкеты членам НС: Члены НС заполняют анкеты в указанные сроки и направляют Корпоративному секретарю Корпоративный секретарь собирает анкеты и проводит их анализ. Итоговые данные предоставляются Председателю НС в обобщенном виде * По решению Председателя НС сбор и анализ

		НС. Итоговые данные анализа анкет включаются в отчет только в обобщенном виде.	анкет может быть передан внешней организации . При этом используются электронные инструменты для соблюдения конфиденциальности. Итоговые результаты предоставляются Председателю НС и Корпоративному секретарю только в обобщенном виде.
5	Анализ внутренних документов	Корпоративный секретарь предоставляет для ознакомления провайдеру необходимые внутренние документы Провайдер анализирует внутренние документы	Корпоративный секретарь проводит анализ внутренних документов и подготавливает Председателю НС статистический отчет о работе НС (участие членов НС в заседаниях НС и Комитетов, выполнение годового плана работы НС, средняя продолжительность заседаний и количество рассматриваемых вопросов, выполнение мероприятий по развитию НС по результатам предыдущих оценок, другое по согласованию с Председателем НС)
6	Интервью	Провайдер проводит индивидуальные интервью с Председателем НС, членами НС и Корпоративным секретарем, а также с другими лицами по согласованию с Председателем НС	Председатель НС проводит интервью с каждым членом НС. На встрече обсуждаются вопросы оптимизации деятельности НС. Каждый член НС заполняет типовую форму для встречи с Председателем НС. Председатель НС заполняет форму на каждого члена НС. На встрече происходит обсуждение этих документов для рассмотрения вклада директора в работу НС и потребности в его/ее профессиональном развитии Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям проводит обсуждение работы Председателя НС с каждым членом НС. Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям проводит встречу с Председателем НС с целью обсуждения мнения директоров
7	Подготовка отчета	Провайдер готовит проект отчета и обсуждает его с Председателем НС. Окончательный вариант отчета с учетом уточнений и дополнений направляется Председателю НС и корпоративному секретарю	Председатель НС подготавливает отчет о проведении оценки НС и комитетов Корпоративный секретарь подготавливает необходимые материалы по запросу Председателя НС
8	Подготовка плана мероприятий по развитию НС	Корпоративный секретарь подготавливает проект плана мероприятий по развитию НС Провайдер подготавливает комментарии к проекту плана Корпоративный секретарь обсуждает проект плана с комментариями независимого провайдера с Председателем НС	Корпоративный секретарь подготавливает проект плана мероприятий по развитию НС на основе отчета по итогам оценки и обсуждает его с Председателем НС
9	Сообщение о проведении оценки НС в годовой отчет	Провайдер готовит проект сообщения по итогам оценки для включения в годовой отчет и направляет Председателю НС и Корпоративному секретарю	Председатель НС подготавливает проект сообщения по итогам оценки для включения в годовой отчет
10	Презентация и утверждение результатов отчета, плана развития НС, сообщения для включения в годовой отчет	Провайдер представляет отчет и проект сообщения для включения в годовой отчет, стимулирует дискуссию по обсуждению этих вопросов Председатель НС или Корпоративный секретарь представляют план мероприятий по развитию НС	Председатель НС представляет отчет и проект сообщения для включения в годовой отчет, стимулирует дискуссию по обсуждению этих вопросов Председатель НС или Корпоративный секретарь представляют план мероприятий по развитию НС
11	Реализация мероприятий по развитию НС	Корпоративный секретарь следит за реализацией мероприятий и информирует Председателя НС	

(5) Сроки

Процесс оценки занимает не менее 2 месяцев. К этому времени должна быть готова окончательная версия отчета. НС одобряет отчет до годового общего собрания акционеров. Таким образом, процесс оценки начинается

в январе - феврале и к концу апреля – началу мая готовится окончательный отчет для рассмотрения на заседании НС.

Типовой план проведения самооценки:

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

(6) Результаты оценки

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

- ✓ 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 НС
- ✓ анализ состава, структуры и компетенций НС
- ✓ оценка деятельности Председателя НС
- ✓ оценка деятельности членов НС, включая Независимых директоров
- ✓ оценка деятельности Корпоративного Секретаря
- ✓ приоритеты, на которые НС следует обратить внимание в процессе улучшения работы для уменьшения или исключения выявленных недостатков

Помимо вышеуказанного отчёта по итогам проведенной оценки готовятся следующие документы:

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

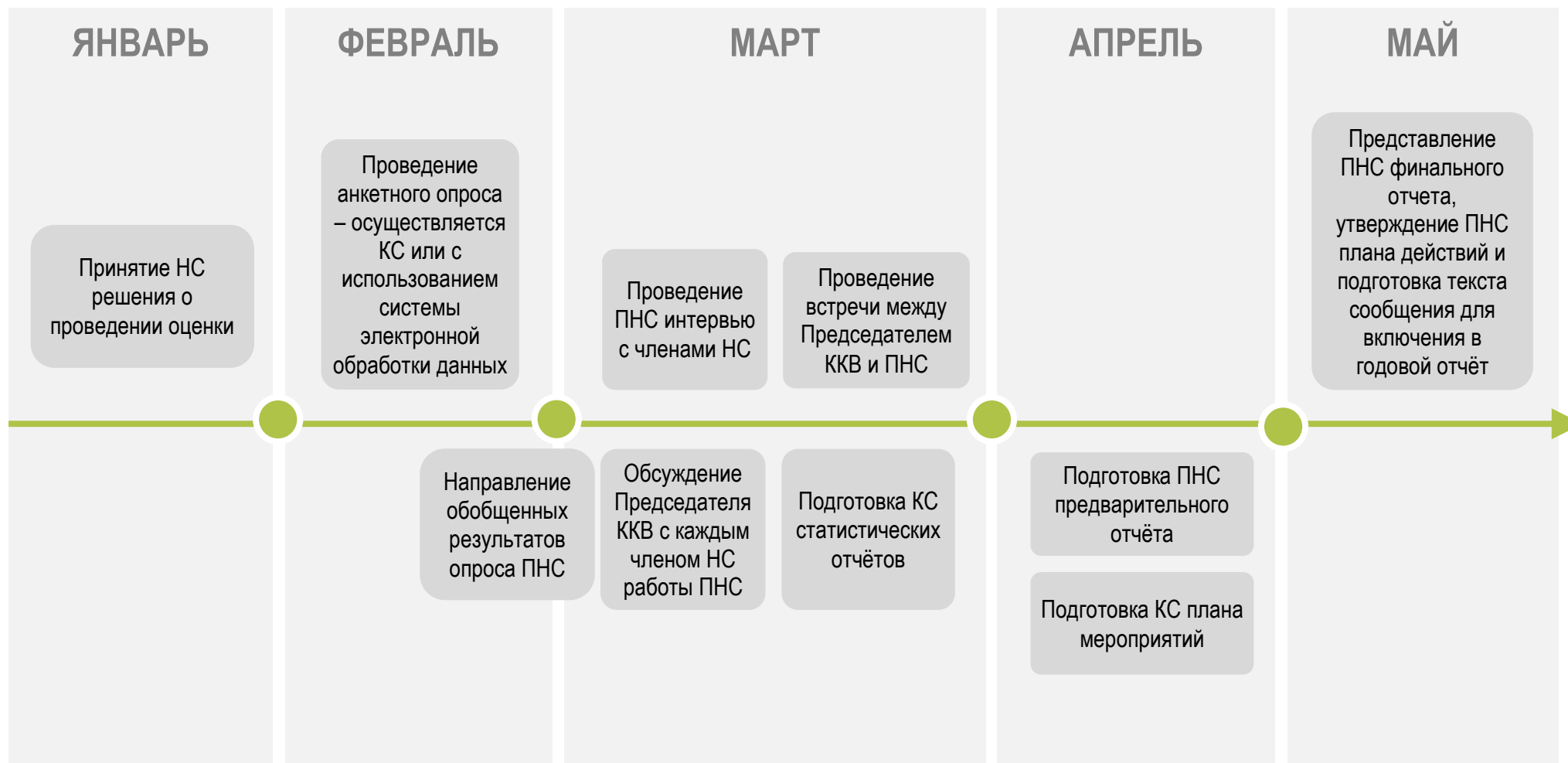
Годовой план по развитию НС отслеживается Председателем НС и Корпоративным секретарем.

(7) Подход к проведению оценки НС в компании

А) Проведение оценки деятельности НС с привлечением провайдера



Б) Проведение самооценки деятельности НС



ЧАСТЬ 4: ТИПОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ

(1) Образец формы оценки НС

Анкета оценки Наблюдательного совета (НС)

Компания АК «Алроса» (ОАО)

1. Подлежит заполнению каждым членом НС
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	ОЦЕНКА	ПОЖАЛУЙСТА, ВНЕСИТЕ СВОИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ИЛИ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ НС
РАЗДЕЛ 1: ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НС		
1. НС понимает свою роль, полномочия и зоны ответственности	1 2 3 4 5	
2. Распределение полномочий между акционером (-ами), НС и менеджментом компании четко установлено во внутренних документах компании	1 2 3 4 5	
3. Документально закрепленное распределение полномочий между акционером (-ами), НС и менеджментом в полной мере применяется на практике	1 2 3 4 5	
4. Утвержден перечень вопросов, делегированных Правлению и менеджменту компании, и этот перечень оптимален	1 2 3 4 5	
5. НС обеспечивает эффективное лидерство, основанное на ценностях компании	1 2 3 4 5	
6. Баланс распределения сил в НС оптимален и обеспечивает качественное обсуждение и принятие эффективных решений	1 2 3 4 5	
7. НС уделяет значительное внимание обсуждению ключевых вопросов деятельности менеджмента и развития компании	1 2 3 4 5	
8. НС эффективно исполняет свои обязанности, в том числе, за прошедшие 12 месяцев	1 2 3 4 5	
9. Цели и приоритеты работы НС на следующие 12 месяцев полностью взаимосвязаны со стратегией компании	1 2 3 4 5	
РАЗДЕЛ 2: СТРАТЕГИЯ		
1. НС 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 НС разработал/пересмотрел стратегию компании с целью ее устойчивого развития в соответствии с ее видением, миссией и ценностями	1 2 3 4 5	
3. НС имеет четкое понимание стратегических подходов к развитию бизнеса (конкурентных преимуществ, развития новых направлений, роста, лидерства,	1 2 3 4 5	

необходимых изменений)		
4. НС имеет ясное понимание основных этапов реализации планов развития	1 2 3 4 5	
5. НС отслеживает наличие достаточного количества финансовых и человеческих ресурсов для достижения стратегических целей	1 2 3 4 5	
6. Все члены НС хорошо понимают стратегию компании	1 2 3 4 5	
7. НС адаптирует стратегию компании в соответствии с изменяющимися условиями	1 2 3 4 5	
РАЗДЕЛ 3: УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		
1. НС 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	
2. Достижение основных показателей деятельности компании анализируется НС на постоянной основе	1 2 3 4 5	
3. НС отслеживает ситуацию по вопросам, вызывающим опасения	1 2 3 4 5	
4. Выполнение показателей работы менеджмента тщательно анализируется НС на постоянной основе, любые дополнительные вознаграждения являются обоснованными и привязаны к достижению стратегических целей компании	1 2 3 4 5	
РАЗДЕЛ 4: ЧЛЕНЫ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА (НС)		
1. Качественный (опыт и экспертиза) и количественный (размер и количество независимых директоров) состав НС является оптимальным для текущих потребностей Компании	1 2 3 4 5	
2. Состав НС оптимален для будущего развития Компании	1 2 3 4 5	
3. Все члены НС демонстрируют независимость в принятии решений, свободных от чьих-либо влияний	1 2 3 4 5	
4. Все члены НС обеспечивают должный уровень конструктивной критики менеджмента	1 2 3 4 5	
5. НС способствует и поддерживает развитие компетенций и знаний своих членов	1 2 3 4 5	
6. Процесс подбора и назначения новых членов НС (и членов Комитета) является прозрачным и основан на соответствии объективным требованиям, учитывает необходимость разнообразия взглядов в НС	1 2 3 4 5	
РАЗДЕЛ 5: ЗАСЕДАНИЯ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА (НС)		
1. Между членами НС имеют место профессиональные отношения, основанные на взаимном доверии и уважении	1 2 3 4 5	
2. Члены НС всегда приходят на заседания НС полностью подготовленными	1 2 3 4 5	
3. Заседания НС 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	
4. Повестка заседаний включает только то, что является действительно важным, предусмотрено достаточно времени для обсуждения каждого вопроса	1 2 3 4 5	
5. НС четко разделяет вопросы, относящиеся к его компетенции, и вопросы операционного характера, относящиеся к компетенции менеджмента	1 2 3 4 5	
6. НС получает качественную и своевременную информацию и финансовые данные для принятия обоснованных решений директорами и выполнения членами НС своих обязанностей	1 2 3 4 5	

7. Менеджмент оперативно реагирует на запросы НС об уточнении или дополнении информации	1 2 3 4 5	
8. Протоколы заседаний НС точно отражают содержание обсуждений НС и принятые решения	1 2 3 4 5	
9. Выполнение мероприятий к исполнению, принятых на заседании НС, должным образом отслеживается	1 2 3 4 5	
10. В НС отсутствуют вопросы и обстоятельства, которые могут препятствовать откровенной и открытой дискуссии	1 2 3 4 5	
РАЗДЕЛ 6: ПРЕДСЕДАТЕЛЬ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА (НС)		
1. Председатель НС эффективно взаимодействует с акционерами и стейкхолдерами	1 2 3 4 5	
2. Председатель своевременно ставит в известность членов НС о проблемах и позициях крупных акционеров	1 2 3 4 5	
3. Председатель обеспечивает профессиональные отношения и эффективную коммуникацию в НС	1 2 3 4 5	
4. Председатель позволяет всем членам НС поднимать вопросы, проблемы, а также должным образом и эффективно выполняет свои обязанности как ведущий заседания	1 2 3 4 5	
5. Председатель способствует открытости, доверию и обсуждению спорных вопросов между членами НС	1 2 3 4 5	
6. Разделение сфер ответственности и полномочий между Председателем НС и Президентом четкое и понятное	1 2 3 4 5	
7. Ни Председатель, ни Президент не обладают неограниченным правом принятия решений	1 2 3 4 5	
Раздел 7: ЧЛЕНЫ НС – ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ПОВЕРЕННЫЕ (ПРЕДСТАВИТЕЛИ АКЦИОНЕРОВ И МЕНЕДЖМЕНТА)		
Директора должным образом подготовлены ко всем заседаниям НС	1 2 3 4 5	
Директора вносят значительный вклад в обсуждения вопросов на заседаниях НС	1 2 3 4 5	
Директора вносят существенный вклад в разработку стратегии и управление рисками	1 2 3 4 5	
Представитель менеджмента в НС четко разграничивает свою роль как члена НС и как топ-менеджера Компании	1 2 3 4 5	
Действия и поведение члены НС – профессиональные поверенные директоров способствуют развитию атмосферы взаимного доверия и уважения внутри НС	1 2 3 4 5	
РАЗДЕЛ 8: 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 контролируют, что система риск-менеджмента хорошо отлажена и надежна	1 2 3 4 5	
4. НД играют активную роль в формировании предложений по стратегии	1 2 3 4 5	
5. НД активно стимулируют дискуссию с целью поиска оптимального решения и отстаивают свое мнение, когда необходимо	1 2 3 4 5	
6. НД всегда хорошо подготовлены к заседаниям, и вносят значительный вклад в обсуждения	1 2 3 4 5	

7. 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	
8. Отношения и коммуникация между НД и Председателем НС хорошо отлажена как на формальном, так и неформальном уровнях	1 2 3 4 5	
9. НД активно участвуют в развитии системы преемственности	1 2 3 4 5	
КОММЕНТАРИИ К РАЗДЕЛУ		
<p><i>“Выполняя свою роль, НД должны активно стимулировать дискуссию и помочь в разработке предложений по формированию стратегии компании»</i></p> <p><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></p> <p><i>Кодекс Корпоративного Управления Великобритании (2012), Раздел А.4«Независимые директора»</i></p>		
РАЗДЕЛ 9: КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ (КС)		
1. Корпоративный Секретарь предоставляет НС все необходимые рекомендации по вопросам корпоративного управления (через Председателя)	1 2 3 4 5	
2. Корпоративный Секретарь обеспечивает эффективную поддержку членам НС, в особенности – независимым директорам	1 2 3 4 5	
3. Корпоративный Секретарь обеспечивает должный уровень обмена информацией внутри НС и Комитетов, а также между ключевыми топ-менеджерами и независимыми директорами	1 2 3 4 5	
4. Корпоративный Секретарь контролирует соблюдение всех применимых регламентов\положений НС	1 2 3 4 5	
5. Корпоративный Секретарь информирует членов НС о последних нормативных и юридических изменениях, которые могут повлиять на обязанности и ответственность членов НС	1 2 3 4 5	
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ		
<p>Укажите, пожалуйста, 3 направления деятельности, на которые НС следует обратить особое внимание в 2014 году. Пожалуйста, придерживайтесь предельно четких формулировок.</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>		
<p>Методика оценки НС основана на принципе постоянного усовершенствования. Поэтому Ваши комментарии/предложения по содержанию данной анкеты будут очень ценными:</p>		

Пожалуйста, заполните форму ниже, если в НС есть комитет по аудиту:

В своих ответах используйте данную шкалу:

1 = Совершенно не согласен

2 = Не согласен

3 = Затрудняюсь ответить

4 = Согласен

5 = Абсолютно согласен

Используемые в настоящей анкете сокращения:

КА – Комитет по аудиту

НС – Наблюдательный совет

КОМИТЕТ ПО АУДИТУ (КА)	ОЦЕНКА	ПОЖАЛУЙСТА, Внесите свои предложения или рекомендации для повышения эффективности НС
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 НС 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 НС одобрить выпуск такой отчетности	1 2 3 4 5	
7. КА должным образом выполняет свои обязанности перед НС 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 б. анализа существующей системы, на основе которой сотрудники компании могут информировать КА о возможных нарушениях или недостатках финансовой отчетности	а. 1 2 3 4 5 б. 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 НС 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 НС компании	1 2 3 4 5	

Пожалуйста, заполните форму ниже, если в НС есть комитет по кадрам и вознаграждениям:

В своих ответах используйте данную шкалу:

1 = Совершенно не согласен

2 = Не согласен

3 = Затрудняюсь ответить

4 = Согласен

5 = Абсолютно согласен.

Применяемые сокращения:

ККВ – Комитет по кадрам и вознаграждениям

НС – Наблюдательный Совет

РАЗДЕЛ 1: КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ	ОЦЕНКА	КОММЕНТАРИИ, РЕКОМЕНДАЦИИ
1. Положение о ККВ четко определяет его цели, задачи и функции	1 2 3 4 5	
2. Состав ККВ хорошо сбалансирован, и его члены имеют необходимую компетенцию и опыт для реализации возложенных на ККВ задач и функций	1 2 3 4 5	
3. Процесс взаимодействия между ККВ и НС хорошо отлажен и является удовлетворительным	1 2 3 4 5	
4. ККВ способствует созданию эффективной системы избрания и назначения кандидатов на позиции: а. Независимого директора б. Корпоративного секретаря с. других сотрудников, назначение которых относится к компетенции НС	a. 1 2 3 4 5 b. 1 2 3 4 5 c. 1 2 3 4 5	
5. ККВ должным образом выполняет свои обязанности перед НС с точки зрения: а. обеспечения надлежащего поиска и подбора кандидатов в члены НС, основанного на соответствии объективным и ясным критериям и учитывающего необходимость разнообразия в составе НС б. наличия плана преемственности для НС и ключевых управленцев для обеспечения необходимых компетенций в компании и своевременного обновления	a. 1 2 3 4 5 b. 1 2 3 4 5	
6. ККВ должным образом выполняет свои обязанности перед НС с точки зрения: а. наличия соответствующих процедур для определения размера вознаграждения для менеджмента, в т.ч. Правления, и для Независимых директоров б. предоставления рекомендаций по структуре вознаграждения членов НС, Правления и других сотрудников в соответствии с внутренними документами компании с. обеспечения невмешательства члена НС или ключевых управленцев при определении уровня его/ее персонального вознаграждения	a. 1 2 3 4 5 b. 1 2 3 4 5 c. 1 2 3 4 5	
7. ККВ 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. ККВ систематически оценивает эффективность работы Председателя Правления, членов Правления, руководителя Службы/департамента внутреннего аудита и КС	1 2 3 4 5	

Пожалуйста, заполните форму ниже, если в НС есть комитет по стратегическому планированию:

В своих ответах используйте данную шкалу:

1 = Совершенно не согласен

2 = Не согласен

3 = Затрудняюсь ответить

4 = Согласен

5 = Абсолютно согласен

Применяемые сокращения:

КСП – Комитет по стратегическому планированию

НС – Наблюдательный совет

КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ (КСР)	ОЦЕНКА	ПОЖАЛУЙСТА, Внесите СВОИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ИЛИ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ НС
1. НС 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 б. производственных возможностей - наличие требуемых профессионалов, организационной структуры и системы управления в. культуры - отношения, ценности, принципы и подходы	а. 1 2 3 4 5 б. 1 2 3 4 5 в. 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 НС «критические факторы успеха» реализации стратегии и реализацию инновационной политики	1 2 3 4 5	
8. НС четко обозначает ежегодные цели и приоритеты для КСП	1 2 3 4 5	

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

Форма для оценки компетенций членов НС

1. Заполняется Председателем НС на каждого члена НС и каждым членом НС в ходе самооценки
2. Пожалуйста, по шкале «высокий/средний/низкий» оцените уровень компетенции/экспертизы члена НС 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 НС			Комментарии
	Высокое	Среднее	Низкое	
Стратегическое мышление				
Умение работать с финансовой информацией ¹¹				
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 НС и Комитетов				

¹¹ Знание управленческой и финансовой отчетности, бюджетирования, ключевых финансовых показателей

Используемые сокращения и определения:

Термин	Определение
Акционер	Лицо, являющееся собственником акций общества.
Заинтересованные стороны	Любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые компанией решения или оказываемые под воздействием этих решений (например, сотрудники компании, клиенты, контрагенты, деловые объединения, общественные организации, государство и т.д.)
Кодекс Корпоративного управления общества	Документ, утверждаемый общим собранием акционеров общества, регулирующий отношения, возникающие в процессе управления обществом, в том числе отношения между акционерами и органами общества, между органами общества, обществом и заинтересованными лицами.
Комитет Наблюдательного совета	Вспомогательный орган наблюдательного совета, создаваемый для предварительного рассмотрения вопросов, относящихся к компетенции наблюдательного совета, а также выработки соответствующих рекомендаций совету директоров. Наиболее распространенными видами комитетов являются: комитет по аудиту, комитет по назначениям и вознаграждениям, комитет по стратегическому планированию. В соответствии с наилучшей практикой корпоративного управления рекомендуется, чтобы комитеты состояли из членов наблюдательного совета
Корпоративная социальная ответственность (КСО)	Добровольный вклад бизнеса в социальное, экономическое и экологически устойчивое развитие путем максимизации позитивного и минимизации негативного влияния бизнеса на общество. Например, производство качественной продукции и услуг для потребителей, минимизация негативного влияния на экологию, контроль над отходами производства, создание привлекательных рабочих мест, забота о персонале, соблюдение интересов местного сообщества, прозрачность, эффективное ведение бизнеса и т.д.
Корпоративное управление (КУ)	Структуры и процессы, с помощью которых осуществляется руководство деятельностью компаний и контроль над ними, обеспечивающие защиту прав акционеров и эффективность системы взаимоотношений между общим собранием акционеров, советом директоров и исполнительным органом (менеджментом высшего звена).
Корпоративный секретарь (КС)	Работник общества, который не является членом наблюдательного совета или исполнительного органа общества. Обеспечивает соблюдение в компании требований законодательства и внутренних документов по вопросам корпоративного управления, а также содействует эффективной координации работы всех органов управления акционерного общества, обмену информацией между данными органами и акционерами и разрешению иных вопросов, связанных с корпоративным управлением в компании.
Независимый директор (НД)	Член наблюдательного совета акционерного общества, который по мнению избирающих его акционеров независим от должностных лиц общества, их аффилированных лиц, крупных контрагентов общества и который не находится с обществом в иных отношениях, которые могут повлиять на независимость его суждений.
Независимый провайдер	Компания, специализирующаяся на проведении оценки деятельности Наблюдательного совета

Председатель наблюдательного совета (ПНС)	Член наблюдательного совета, избираемый членами совета директоров (наблюдательного совета) общества из их числа большинством голосов от общего числа членов наблюдательного совета общества, если иное не предусмотрено уставом общества.
Наблюдательный совет (НС)	Орган управления, действующий в интересах общества и акционеров, определяющий стратегию развития акционерного общества и осуществляющий контроль над деятельностью исполнительного органа и финансово-хозяйственной деятельностью общества.
Компания	АК «АЛРОСА» (ОАО)