

Приложение 1
к протоколу заседания Совета директоров
ПАО «ТГК-14»
от 09.02.2018 № 224

УТВЕРЖДЕНО
Советом директоров ПАО «ТГК-14»
06.02.2018
Председатель Совета директоров

_____ /В.М. Санько/

ПОЛОЖЕНИЕ
об оценке деятельности Совета директоров, комитетов Совета
директоров и членов Совета директоров
Публичного акционерного общества
«Территориальная генерирующая компания № 14»

г. Чита, 2018

1. Общие положения

1. Настоящее положение регулирует процедуру проведения оценки деятельности Совета директоров, комитетов Совета директоров и каждого члена Совета директоров Публичного акционерного общества «Территориальная генерирующая компания № 14» (далее – Общество).

2. Основными целями оценки являются определение степени эффективности деятельности Совета директоров, комитетов Совета директоров и членов Совета директоров, повышение эффективности их работы и создание предпосылок для создания и установления адекватной системы их вознаграждения.

3. Совет директоров Общества оценивает собственную деятельность, деятельность комитетов Совета директоров и деятельность каждого члена Совета директоров ежегодно по утвержденным критериям.

Ответственным за проведение оценки является Председатель Совета директоров, который определяет сроки и методы проведения оценки и необходимые для этого ресурсы (материалы, информация, отчеты).

4. Совет директоров может провести оценку

4.1. с привлечением стороннего консультанта – внешняя оценка;

4.2. путем анкетирования, интервьюирования и т. д. – самооценка;

4.3. используя смешанный подход: самооценку и внешнюю оценку.

5. Результаты самооценки деятельности Совета директоров, комитетов Совета директоров и каждого члена Совета директоров рассматриваются на заседании Совета директоров, на котором предварительно утверждается годовой отчет Общества. Результаты самооценки включаются в годовой отчет Общества.

6. Анкеты для проведения оценки деятельности Совета директоров, комитетов Совета директоров и членов Совета директоров по формам согласно приложениям № 1-6 направляются для заполнения всем членам Совета директоров Корпоративным секретарем Общества в срок не позднее 1 месяца до плановой даты заседания Совета директоров Общества, в повестку которого включен вопрос предварительного утверждения годового отчета Общества.

7. При заполнении анкет значение каждого критерия оценивается по пятибалльной шкале:

5 баллов – полностью согласен с приведенным высказыванием. Практика в данной области соответствует лучшим стандартам, улучшений не требуется, такую практику следует продолжить;

4 балла – в основном согласен с приведенным высказыванием. В целом практика в данной области соответствует лучшим стандартам, но имеются отдельные не критичные замечания;

3 балла – согласен частично с приведенным высказыванием. Несмотря на то, что в большинстве случаев практика в данной области надлежащая, есть факты, свидетельствующие о необходимости улучшения практики по данному критерию;

2 балла – в основном не согласен с приведенным высказыванием. Несмотря на то, что по данному критерию существуют некоторые положительные моменты,

в целом практика не соответствует лучшим стандартам. Совету директоров следует обратить на данный аспект особое внимание и принять меры;

1 балл – полностью не согласен с приведенным высказыванием. Практика в данной области не соответствует корпоративным стандартам. Данный аспект требует первоочередного внимания и соответствующих действий со стороны Совета директоров.

8. Корпоративный секретарь отвечает за сбор и обработку анкет, а также за конфиденциальность полученной информации.

Члены Совета директоров должны представить Корпоративному секретарю заполненные анкеты не позднее чем за 10 дней до даты заседания Совета директоров Общества, в повестку которого включен вопрос предварительного утверждения годового отчета Общества.

9. Результаты анкетирования агрегируются Корпоративным секретарем, и по каждому из критериев оценки деятельности Совета директоров, комитетов Совета директоров и каждого члена Совета директоров рассчитывается среднее значение, которое характеризует общую оценку эффективности деятельности Совета директоров, комитетов Совета директоров и каждого члена Совета директоров.

10. Слабыми сторонами и недостатками в деятельности Совета директоров и комитетов Совета директоров признаются те направления, по которым средняя оценка оказалась ниже 4 баллов и которые требуют, соответственно, первоочередного внимания и принятия мер со стороны Совета директоров или его комитетов.

11. Оценка деятельности Совета директоров, комитетов Совета директоров и каждого члена Совета директоров базируется на следующих принципах:

- а) регулярность проведения;
- б) комплексность;
- в) объективность.

2. Оценка деятельности Совета директоров и членов Совета директоров

12. Решение о проведении оценки деятельности Совета директоров, комитетов Совета директоров и каждого члена Совета директоров принимает Председатель Совета директоров по предложению Корпоративного секретаря в сроки, позволяющие провести оценку в соответствии с требованиями настоящего Положения.

13. Оценке подлежат:

а) состав и структура Совета директоров (наличие комитетов Совета директоров и независимых директоров в его составе, соотношение исполнительных, неисполнительных и независимых директоров, эффективность деятельности Председателя и секретаря Совета директоров и др.);

б) качество подготовки и проведения заседаний (форма проведения, время обсуждения вопросов, периодичность заседаний, своевременность направления материалов по вопросам повестки дня, возможность конструктивной дискуссии и др.);

в) роль и задачи Совета директоров, Председателя Совета директоров (осведомленность членов Совета директоров о целях, задачах и миссии Общества, соответствие плана работы Совета директоров стратегии развития Общества, эффективность реализации определенной Советом директоров стратегии развития Общества, степень понимания специфики деятельности Общества, степень вовлеченности Совета директоров в управление Обществом, компетенция Совета директоров);

г) планирование работы Совета директоров (наличие плана работы, эффективность процесса выработки и принятия решений);

д) работа комитетов Совета директоров (наличие комитетов, рекомендованных кодексами (принципами) корпоративного управления, состав комитетов, наличие в комитетах независимых директоров, наличие планов работы и регулярность проведения заседаний, компетенция комитетов);

е) взаимодействие Совета директоров с исполнительными органами Общества (формы контроля со стороны Совета директоров, характер взаимоотношений и возможность конструктивного диалога);

ж) документационное и информационное обеспечение работы Совета директоров (соответствие порядка информирования о дате заседания и представляемой к заседанию информации требованиям законодательства, внутренним документами Общества и лучшей практике корпоративного управления, степень активности членов Совета директоров, степень детализации информации, представляемой к заседанию, и необходимость получения дополнительной информации, степень информированности вновь избранных членов Совета директоров об основных аспектах деятельности Общества, функциях Совета директоров и полномочиях члена Совета директоров);

з) деятельность Корпоративного секретаря, как секретаря Совета директоров (качество подготовки и проведения заседаний, качество взаимодействия с членами Совета директоров и исполнительными органами Общества).

14. При оценке индивидуальной деятельности каждый член Совета директоров оценивает свою деятельность.

15. При проведении оценки индивидуальной деятельности каждого члена Совета директоров оцениваются:

а) компетентность в вопросах, находящихся в сфере ответственности Совета директоров и комитетов Совета директоров, в состав которых входит член Совета директоров;

б) посещение заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров;

в) степень участия в обсуждении на заседаниях Совета директоров и комитетов;

г) активность на заседаниях Совета директоров и характер голосования при принятии решений, а также соблюдение срока подписания протокола заседания Совета директоров;

д) конструктивизм и нацеленность на поиск решений;

е) личностные характеристики члена Совета директоров и их влияние на эффективность его работы (умение работать в коллективе, доступность для

общения, способность отстаивать свои взгляды, умение считаться с чужим мнением, этические стандарты деятельности).

16. На основе собранной информации Корпоративный секретарь подготавливает отчет об оценке деятельности Совета директоров, который должен содержать выводы о деятельности Совета директоров в целом и работе каждого из членов Совета директоров, рекомендации по улучшению и повышению эффективности деятельности Совета директоров и членов Совета директоров.

Указанный отчет направляется членам Совета директоров до проведения заседания, на котором будут обсуждаться результаты оценки.

17. На заседании члены Совета директоров должны обсудить деятельность Совета директоров, выявить факторы, снижающие эффективность деятельности, и найти способы ее повышения, а также обсудить:

- а) функции и эффективность деятельности Совета директоров;
- б) задачи и обязанности членов Совета директоров;
- в) приоритеты деятельности Совета директоров;
- г) наличие у членов Совета директоров необходимых знаний, умений и опыта;

- д) порядок работы Совета директоров, включая практику подготовки и проведения заседаний, их регулярность, вопросы информационного обеспечения.

18. По итогам обсуждения результатов оценки деятельности Совета директоров Председатель Совета директоров при необходимости дает поручение Корпоративному секретарю Общества разработать план мероприятий по повышению эффективности деятельности Совета директоров, который выносится на рассмотрение Совета директоров и в последующем включается в план работы Совета директоров на год.

3. Оценка деятельности комитетов Совета директоров

19. Оценка деятельности комитетов Совета директоров проводится до рассмотрения Советом директоров отчетов об их деятельности.

20. При оценке деятельности комитетов Совета директоров анализируется:

- а) исполнение членами комитетов своих функциональных обязанностей в соответствии с положениями о комитетах Совета директоров;
- б) достижение комитетами поставленных целей и решение задач;
- в) соответствие результатов деятельности комитетов Совета директоров ожиданиям Совета директоров.

21. На основе заполненных анкет Председатели комитетов / Корпоративный секретарь готовят отчеты об оценке работы комитета Совета директоров, которые должны содержать выводы о деятельности комитета и его членов, и рекомендации по повышению эффективности деятельности комитета в целом и каждого его члена.

Отчеты об оценке деятельности комитетов Совета директоров направляются членам соответствующих комитетов до заседания комитета, на котором будет обсуждаться его деятельность.

22. Председатели комитетов Совета директоров совместно с Корпоративным секретарем разрабатывают по итогам оценки план мероприятий по повышению эффективности работы комитета, который в последующем включается в план работы комитета на год.

23. Комитеты Совета директоров рассматривают отчеты о своей деятельности, которые включают результаты оценки деятельности и план мероприятий по повышению эффективности работы комитета, и направляют их на рассмотрение Совета директоров.

На заседании Совета директоров Председатели комитетов отчитываются перед Председателем Совета директоров о результатах проведенной оценки и разработке плана мероприятий по повышению эффективности работы комитета.

4. Раскрытие информации об оценке

24. Отчет о результатах оценки деятельности Совета директоров, членов Совета директоров и комитетов Совета директоров включается в годовой отчет Общества, предоставляемый акционерам. Раскрываемая информация об оценке включает в себя сообщение:

- а) о проведении оценки, в том числе о методе и процедуре ее проведения;
- б) об итогах оценки;
- в) о рассмотрении результатов оценки на заседании Совета директоров;
- г) о принятых мерах.

25. Заполненные каждым членом Совета директоров анкеты классифицируются как конфиденциальная информация и хранятся в установленном порядке.

26. Критерии проведения оценки деятельности Совета директоров, комитетов Совета директоров и членов Совета директоров должны периодически пересматриваться комитетом по кадрам и вознаграждениям с учетом предыдущих оценок их деятельности.

Анкета оценки деятельности совета директоров общества

Раздел	Оценка 1 – полностью не согласен 2- в основном не согласен 3 – согласен частично 4 – в основном согласен 5 – полностью согласен	Комментарии
Раздел 1. Миссия, цели и стратегия общества		
1. Заявленная обществом миссия понятна и разделяется всеми членами совета директоров.	1 2 3 4 5	
2. Заявленная обществом миссия обсуждалась на заседаниях совета директоров до ее заявления.	1 2 3 4 5	
3. Совет директоров осуществляет мониторинг соответствия общества заявленной миссии.	1 2 3 4 5	
4. Сформулированные обществом цели способствуют выполнению заявленной миссии.	1 2 3 4 5	
5. Стратегия общества отражает заявленную миссию.	1 2 3 4 5	
6. Члены совета директоров хорошо понимают стратегию общества.	1 2 3 4 5	
7. Стратегия общества регулярно обновляется с учетом требований времени.	1 2 3 4 5	
8. Совет директоров регулярно рассматривает и контролирует реализацию стратегии.	1 2 3 4 5	
9. Совет директоров удовлетворен ходом реализации стратегии	1 2 3 4 5	
10. Совет директоров разработал ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки соответствия результатов общества утвержденной стратегии.	1 2 3 4 5	
Итого по разделу 1 _____ баллов	<p>< 3 балла – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, совет директоров не понимает и не разделяет миссию и стратегию общества, а также не контролирует или ненадлежащим образом контролирует следование им.</p> <p>≥ 3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>≥ 4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров деятельность совета директоров в области стратегического управления соответствует лучшей практике.</p>	

Раздел 2. Компетенция совета директоров		
1. Компетенция совета директоров четко определена.	1 2 3 4 5	
2. Члены совета директоров хорошо понимают компетенцию совета директоров.	1 2 3 4 5	
3. Компетенция совета директоров достаточна для эффективной работы общества.	1 2 3 4 5	
4. В компетенции совета директоров находятся в основном стратегические, а не оперативные вопросы.	1 2 3 4 5	
5. Компетенция совета директоров и менеджмента четко разграничена.	1 2 3 4 5	
Итого по разделу 2 _____ баллов	<p>< 3 балла – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, компетенция совета директоров определена ненадлежащим образом и не оказывает положительного влияния на результаты работы Общества и качество корпоративного управления.</p> <p>3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом, соответствует надлежащим практикам. Определение компетенции совета директоров можно считать приемлемым.</p> <p>Некоторые аспекты могут быть улучшены.</p> <p>4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Совет директоров обладает достаточной компетенцией, позволяющей эффективно способствовать развитию общества. Распределение компетенции между советом директоров и исполнительным менеджментом можно считать разумным.</p>	
Раздел 3. Общие вопросы работы совета директоров, формирование совета директоров		
1. Совет директоров действует в соответствии с Положением и другими внутренними документами общества, которые знакомы и понятны всем его членам. Члены совета директоров хорошо понимают свою роль.	1 2 3 4 5	
2. Совет директоров соблюдает требования, предъявляемые законодательством и внутренними документами общества к предотвращению конфликта интересов.	1 2 3 4 5	
3. Культура проведения заседаний совета директоров поощряет и приветствует открытую дискуссию.	1 2 3 4 5	
4. Утвержденное общим собранием акционеров положение о совете директоров способствует его эффективной работе.	1 2 3 4 5	

5. Выдвижение и избрание членов совета директоров производится в соответствии с четко установленными процедурами с использованием известных и прозрачных критериев и учитывает необходимость наличия специалистов разного профиля в составе совета директоров.	1 2 3 4 5	
6. Вновь избранные члены совета директоров четко ориентированы на свою роль и понимают, что от них ожидается.	1 2 3 4 5	
7. Численность совета директоров достаточна для эффективной работы совета директоров.	1 2 3 4 5	
8. Профессиональный состав совета директоров достаточен для эффективной работы совета директоров.	1 2 3 4 5	
9. Совет директоров эффективно использует навыки и компетенции своих членов во благо общества.	1 2 3 4 5	
10. В совете директоров отсутствует какая-либо доминирующая группа, влияющая на процесс принятия решений.	1 2 3 4 5	
11. Состав совета директоров оптимален с точки зрения наличия необходимой компетенции, профессионального опыта и знаний для будущего развития Общества	1 2 3 4 5	
Итого по разделу 3 _____ баллов	<p>< 3 балла – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, деятельность совета директоров регламентирована ненадлежащим образом. Количественный и качественный состав совета директоров не отвечает потребностям общества и не способствует решению стоящих перед советом директоров задач. Требуется пересмотр внутренних документов, регулирующих работу совета директоров, изменение процедур избрания членов совета директоров и переизбрание совета директоров.</p> <p>3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены. Деятельность совета директоров регламентирована. Количественный и качественный состав совета директоров в целом является приемлемым для решения стоящих перед советом директоров задач. Некоторые аспекты могут быть улучшены.</p> <p>4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Деятельность совета директоров надлежащим образом детально регламентирована. Количественный и качественный состав совета директоров оптимален для эффективной работы совета директоров.</p>	
Раздел 4. Деятельность совета директоров		

1. Совет директоров адекватно контролирует финансовые показатели и отчетность общества.	1 2 3 4 5	
2. Совет директоров регулярно получает финансовую отчетность общества.	1 2 3 4 5	
3. Совет директоров осуществляет соответствующий финансовый надзор, в том числе утверждает годовой бюджет, гарантируя, что бюджет отражает приоритеты в деятельности общества в соответствующем периоде.	1 2 3 4 5	
4. Совет директоров рассматривает систему вознаграждения менеджмента общества с необходимой периодичностью и уровнем детализации.	1 2 3 4 5	
5. Совет директоров регулярно заслушивает отчет исполнительных органов и менеджмента общества об их деятельности.	1 2 3 4 5	
6. Совет директоров имеет возможность принимать решения независимо от исполнительного менеджмента общества.	1 2 3 4 5	
7. Советом директоров разработаны и утверждены формальные критерии и процедура оценки генерального директора и менеджмента общества.	1 2 3 4 5	
8. Совет директоров проводил оценку генерального директора общества в течение последних 12 месяцев.	1 2 3 4 5	
9. Совет директоров рассматривает заключение аудитора и имеет возможность задавать аудитору вопросы по выводам, указанным в заключении.	1 2 3 4 5	
10. В совете директоров существует эффективный процесс согласования бюджета на каждый год, которому неукоснительно следуют, а также проводится оценка исполнения бюджета.	1 2 3 4 5	
11. Все члены совета директоров хорошо осведомлены о текущей финансовой ситуации и финансовых прогнозах общества.	1 2 3 4 5	
12. Совет директоров в рамках своей компетенции утверждает (принимает) корпоративные стандарты (политики, процедуры, положения) общества.	1 2 3 4 5	

Итого по разделу 4 _____ баллов		<p>< 3 балла – критично. Требуется безотлагательного вмешательства и существенных изменений. Вероятно, совет директоров не контролирует или ненадлежащим образом контролирует финансово-хозяйственные вопросы деятельности Общества, находящиеся в его компетенции, а также не контролирует или ненадлежащим образом контролирует исполнительные органы общества.</p> <p>3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>Некоторые аспекты могут быть улучшены.</p> <p>4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Совет директоров надлежащим образом контролирует финансовое положение общества, а также исполнительные органы общества.</p>
Раздел 5. Лидерство		
1. Члены совета директоров демонстрируют профессиональные и деловые лидерские качества.	1 2 3 4 5	
2. Совет директоров развивает лидерский потенциал как внутри совета директоров, так и в менеджменте общества.	1 2 3 4 5	
3. Решения, принятые советом директоров, поддерживаются и выполняются обществом, даже если по ним существовали разногласия до их принятия советом директоров.	1 2 3 4 5	
4. Все члены совета директоров демонстрируют независимость в принятии решений, свободных от чьих-либо влияний	1 2 3 4 5	
5. Совет директоров продвигает подход к развитию компетенций и знаний его членов	1 2 3 4 5	
Итого по разделу 5 _____ баллов		<p>< 3 балла – критично. Требуется безотлагательного вмешательства и существенных изменений. Вероятно, совет директоров не демонстрирует лидерское поведение и большинство его членов не обладают лидерским потенциалом.</p> <p>3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Члены совета директоров и в целом состав совета директоров демонстрируют лидерство. Совет директоров обладает лидерским потенциалом и его члены применяют лидерские качества в практической деятельности.</p>
Раздел 6. Организация работы совета директоров		
1. Предоставляемая сотрудниками общества информация достаточна для	1 2 3 4 5	

организации эффективной работы совета директоров и принятия решений.		
2. Периодичность заседаний совета директоров обеспечивает его эффективную работу.	1 2 3 4 5	
3. Заседания совета директоров проводятся регулярно с высокой явкой его членов на заседания	1 2 3 4 5	
4. Наиболее существенные вопросы компетенции совета директоров рассматриваются на очных заседаниях.	1 2 3 4 5	
5. Заседания совета директоров проводятся преимущественно в очной форме.	1 2 3 4 5	
6. Сочетание очных заседаний и принятие решений посредством заочного голосования разумно и способствует принятию советом директоров адекватных взвешенных решений.	1 2 3 4 5	
7. Продолжительность заседаний совета директоров достаточна для полного и всестороннего обсуждения вопросов повестки дня заседания.	1 2 3 4 5	
8. Взаимоотношения между членами совета директоров носят конструктивный характер.	1 2 3 4 5	
9. Совет директоров утверждает и следует четко составленному плану работы.	1 2 3 4 5	
10. Протоколы совета директоров готовятся и подписываются своевременно.	1 2 3 4 5	
11. Протоколы заседаний совета директоров в полном объеме отражают содержание дискуссий и формулировки принятых решений.	1 2 3 4 5	
Итого по разделу 6 _____ баллов	<p>< 3 балла – критично. Требует безотлагательного вмешательства и существенных изменений. Вероятно, работа совета директоров организована ненадлежащим образом. Периодичность, форма заседаний, их продолжительность, планирование работы совета директоров не способствуют эффективному исполнению обязанностей совета директоров.</p> <p>3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Организация работы совета директоров максимально способствует его эффективной работе.</p>	
Раздел 7. Комитеты совета директоров		
1. Созданные советом директоров комитеты необходимы и достаточны для эффективной работы совета директоров.	1 2 3 4 5	
2. Персональный состав комитетов совета директоров соответствует профилю работы комитетов.	1 2 3 4 5	

3. Работа комитетов хорошо организована.	1 2 3 4 5	
4. Комитеты эффективно решают вопросы, отнесенные к их компетенции.	1 2 3 4 5	
5. Решения комитетов совета директоров способствуют совету директоров в принятии решений.	1 2 3 4 5	
6. На заседаниях комитетов обеспечивается открытое общение и конструктивное участие.	1 2 3 4 5	
7. Комитеты совета директоров регулярно проводят заседания и отчитываются перед советом директоров о своей деятельности.	1 2 3 4 5	
8. Члены комитетов заблаговременно получают материалы по вопросам повестки заседаний.	1 2 3 4 5	
9. Члены совета директоров получают достаточную и необходимую информацию от комитета по стратегии для принятия взвешенного и обоснованного решения по вопросам, входящим в компетенцию комитета.	1 2 3 4 5	
10. Члены совета директоров получают достаточную и необходимую информацию от комитета по кадрам и вознаграждениям для принятия взвешенных и обоснованных решений по вопросам, входящим в компетенцию комитета.	1 2 3 4 5	
11. Члены совета директоров получают достаточную и необходимую информацию от комитета по аудиту для принятия взвешенных и обоснованных решений по вопросам, входящим в компетенцию этого комитета.	1 2 3 4 5	
Итого по разделу 7 _____ баллов		<p>< 3 балла – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, созданные при совете директоров комитеты неэффективны, их работа организована ненадлежащим образом. Деятельность комитетов не способствует эффективному исполнению обязанностей совета директоров.</p> <p>3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Комитеты совета директоров высокоэффективны, их работа правильно организована. Деятельность комитетов способствует эффективному исполнению обязанностей совета директоров.</p>
Раздел 8. Заседания совета директоров		
1. Члены совета директоров должным образом подготавливаются по вопросам повестки для заседаний совета директоров	1 2 3 4 5	
2. Повестка заседаний включает только	1 2 3 4 5	

важные вопросы, которые являются важными, и времени для надлежащего обсуждения каждого вопроса предоставлено достаточно		
3. Процесс принятия решений совета директоров оптимален и обеспечивает принятие коллективного решения, учитывающего мнения всех членов совета директоров.	1 2 3 4 5	
4. Совет директоров на заседаниях уделяет достаточно внимания и времени рассмотрению ключевых вопросов деятельности общества, а также вопросов стратегического управления.	1 2 3 4 5	
Итого по разделу 8 _____ баллов		< 3 балла – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, заседания совета директоров проводятся без должной подготовки и существенным вопросам компетенции совета директоров не уделяется должного внимания. 3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены. 4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Заседания совета директоров хорошо подготовлены. Надлежащее внимание уделяется ключевым (важным) вопросам повестки дня заседаний.
Раздел 9. Коммуникации		
1. Совет директоров обеспечивает эффективную коммуникацию между обществом и акционерами.	1 2 3 4 5	
2. Совет директоров обеспечивает эффективную коммуникацию между обществом и стейкхолдерами.	1 2 3 4 5	
3. Совет директоров имеет представление о ключевых стейкхолдерах общества.	1 2 3 4 5	
4. Совет директоров поддерживает адекватный контакт с исполнительным руководством и сотрудниками общества.	1 2 3 4 5	
5. Между советом директоров и исполнительным руководством существует взаимное доверие и уважение.	1 2 3 4 5	
6. Совет директоров понимает свои обязанности перед акционерами и стейкхолдерами и контролирует их исполнение.	1 2 3 4 5	
7. Между членами совета директоров имеют место конструктивные отношения, основанные на взаимном доверии и уважении.	1 2 3 4 5	
8. Руководство общества оперативно реагирует на требования совета директоров об уточнении или дополнении информации.	1 2 3 4 5	

Итого по разделу 9 _____ баллов	<p>< 3 балла – критично. Требует безотлагательного вмешательства и существенных изменений. Вероятно, коммуникации внутри совета директоров, а также между советом директоров, акционерами, стейкхолдерами, исполнительным руководством неэффективны или отсутствуют.</p> <p>3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике совет директоров эффективно взаимодействует между собой, акционерами, стейкхолдерами, исполнительным руководством.</p>	
Раздел 10. Контроль и риск менеджмент		
1. Совет директоров регулярно оценивает стратегические и операционные риски и предпринимает соответствующие действия по мере необходимости.	1 2 3 4 5	
2. Совет директоров определяет источники и ранжирует значимость возникающих рисков при достижении обществом поставленных стратегических целей и текущих задач.	1 2 3 4 5	
3. Совет директоров обеспечивает и контролирует надлежащее раскрытие рисков в отчетности общества.	1 2 3 4 5	
4. За последние 12 месяцев не реализовались никакие серьезные риски, не предвиденные советом директоров.	1 2 3 4 5	
5. Совет директоров выполняет все свои обязательства, установленные законодательством и локальными нормативными актами общества.	1 2 3 4 5	
6. Совет директоров контролирует ситуацию по наиболее важным для общества вопросам, находящимся в зоне высоких рисков.	1 2 3 4 5	
7. Принимая стратегические решения, совет директоров тщательно оценивает риски и перспективы.	1 2 3 4 5	

Итого по разделу 10 _____ баллов		<p>< 3 балла – критично. Требуется безотлагательного вмешательства и существенных изменений. Вероятно, совет директоров не понимает и не контролирует надлежащим образом существующие у общества риски.</p> <p>3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Совет директоров эффективно управляет существующими рисками и предотвращает их реализацию.</p>
Раздел 11. Председатель совета директоров		
1. Председатель совета директоров проводит заседания в правильном формате, который обеспечивает открытое общение и конструктивное участие.	1 2 3 4 5	
2. Председатель совета директоров хорошо подготовлен к заседаниям.	1 2 3 4 5	
3. Председатель совета директоров общается с членами совета директоров между заседаниями по мере необходимости.	1 2 3 4 5	
4. Председатель совета директоров обеспечивает каждому члену совета директоров возможность открыто высказать свою точку зрения по любому вопросу повестки заседания.	1 2 3 4 5	
5. Председатель совета директоров искусен в управлении различными точками зрения и не допускает возникновения конфликтов между членами совета директоров.	1 2 3 4 5	
6. Председатель совета директоров эффективно регулирует отношения с акционерами и стейкхолдерами.	1 2 3 4 5	
7. Председатель совета директоров позволяет всем членам совета директоров поднимать любые вопросы и проблемы.	1 2 3 4 5	
8. Между председателем совета директоров и генеральным директором четко разделены сферы ответственности и полномочия.	1 2 3 4 5	
9. Председатель совета директоров не обладает неограниченным правом принятия решений.	1 2 3 4 5	
Итого по разделу 11 _____ баллов		<p>< 3 балла – критично. Требуется безотлагательного вмешательства и существенных изменений. Вероятно, председатель совета директоров не выполняет или не надлежащим образом выполняет свои формальные и неформальные обязанности.</p> <p>3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть</p>

	улучшены. 4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Председатель совета директоров должным образом выполняет свои формальные и неформальные обязанности.	
Раздел 12. Корпоративный секретарь		
1. Секретарь постоянно отслеживает и оценивает изменения в законодательстве, влияющие на деятельность совета директоров, и информирует об изменениях его членов.	1 2 3 4 5	
2. Секретарь обеспечивает эффективную организацию работы совета директоров и проведения его заседаний.	1 2 3 4 5	
3. Секретарь обеспечивает надлежащий обмен информацией между членами совета директоров и его комитетов, а также между руководителями общества и членами совета директоров и его комитетов.	1 2 3 4 5	
4. Секретарь контролирует соблюдение всех применяемых регламентов, положений совета директоров.	1 2 3 4 5	
5. Секретарь своевременно и в полном объеме обеспечивает членов совета директоров информацией и материалами по вопросам повестки дня заседаний.	1 2 3 4 5	
6. Секретарь заблаговременно и в надлежащей форме информирует членов совета директоров о дате, месте и времени проведения его заседаний.	1 2 3 4 5	
Итого по разделу 12 _____ баллов	<p>< 3 балла – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, Секретарь совета директоров не выполняет или не надлежащим образом выполняет свои формальные и неформальные обязанности.</p> <p>3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>4 баллов – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Секретарь совета директоров должным образом выполняет свои формальные и неформальные обязанности.</p>	
Раздел 13. Неисполнительные и исполнительные директора		
1. Все неисполнительные директора надлежащим образом подготовлены ко всем заседаниям совета директоров.	1 2 3 4 5	
2. Все неисполнительные директора вносят значительный вклад в обсуждение	1 2 3 4 5	

вопросов на заседаниях совета директоров.		
3.Исполнительные директора разграничивают свою роль как члена совета директоров и как менеджера общества.	1 2 3 4 5	
4. Исполнительные директора вносят значительный вклад в обсуждение вопросов на заседаниях совета директоров.	1 2 3 4 5	
5. Совет директоров состоит из исполнительных директоров не более чем на 1/3.	1 2 3 4 5	
Итого по разделу 13 _____ баллов	<p>< 3 балла – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, исполнительные директора не оказывают положительного влияния на эффективную работу совета директоров.</p> <p>3 < 4 баллов – Удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Деятельность исполнительных директоров в совете директоров общества положительно влияет на его эффективную работу.</p>	
Раздел 14. Независимые директора		
1.Все независимые директора направляют достаточно времени и усилий для эффективного исполнения своих обязанностей.	1 2 3 4 5	
2.Независимые директора принимают активное участие в разработке стратегии и управлении рисками.	1 2 3 4 5	
3.Независимые директора имеют достаточный доступ к топ-менеджерам общества для полного понимания бизнеса и ситуации в обществе.	1 2 3 4 5	
4. Независимые директора принимают решения, по собственному убеждению, и не подвержены влиянию со стороны других членов совета директоров и менеджмента общества.	1 2 3 4 5	
5.Независимые директора активно вовлечены в работу совета директоров.	1 2 3 4 5	
6. Независимые директора активно вовлечены в работу комитетов совета директоров.	1 2 3 4 5	
7. Комитет по аудиту возглавляет независимый директор.	1 2 3 4 5	
8. Комитет по стратегии возглавляет независимый директор.	1 2 3 4 5	
9. Комитет по кадрам и вознаграждениям возглавляет независимый директор.	1 2 3 4 5	
10. Состав совета директоров не менее чем на 1/3 состоит из независимых директоров.	1 2 3 4 5	

Итого по разделу 14 _____ баллов	<p>< 3 балла – критично. Требует безотлагательного вмешательства и существенных изменений. Вероятно, состав совета директоров не оптимален, независимые директора плохо вовлечены в работу совета директоров и не оказывают положительного влияния на эффективную работу совета директоров.</p> <p>3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Независимые директора активно вовлечены в работу совета директоров общества, что положительно влияет на его эффективную работу.</p>
Итоговый балл (сумма баллов по всем разделам) _____ баллов	<p>< 3 балла – критично. Требует безотлагательного вмешательства и существенных изменений. Вероятно, деятельность совета директоров в целом неэффективна и не способствует развитию общества. По абсолютному большинству критериев, оценка по которым составила менее 2,8 балла, требуется принятие безотлагательных мер.</p> <p>3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>4 баллов – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике.</p>

Примечание. Для получения среднего балла по каждому разделу сумма выставленных оценок суммируется и делится на общее количество вопросов внутри раздела.

Например, сумма всех баллов в ответах на вопросы в разделе 14 составила 35. Соответственно средний балл за раздел 14 составил 3,5.

Для получения итогового балла суммируется сумма баллов по каждому разделу и делится на количество разделов. Например, сумма всех баллов по всем разделам составила 58. Соответственно средний итоговый балл составит 4,1.

Анкета самооценки члена совета директоров общества
 _____ (Ф.И.О.)

Критерии оценки	Оценка 1 – полностью не согласен 2- в основном не согласен 3 – согласен частично 4 – в основном согласен 5 – полностью согласен	Комментарии
1. Я хорошо понимаю миссию, стратегию и основные цели общества.	1 2 3 4 5	
2. Мои специальные навыки и опыт вносят весомый вклад в работу совета директоров общества.	1 2 3 4 5	
3. У меня хорошие межличностные отношения с другими членами совета директоров общества.	1 2 3 4 5	
4. У меня хорошие межличностные отношения с руководством общества.	1 2 3 4 5	
5. Я думаю, говорю и действую, самостоятельно принимая решения в совете директоров общества.	1 2 3 4 5	
6. На меня никто не пытается оказывать влияние при принятии мной решений в совете директоров общества.	1 2 3 4 5	
7. Я поощряю любые изменения и новшества, которые оказывают положительное влияние на работу совета директоров общества.	1 2 3 4 5	
8. Я принимаю активное участие в работе совета директоров общества и обсуждении вопросов повестки дня заседания	1 2 3 4 5	
9. Я тщательно готовлюсь к каждому заседанию совета директоров общества и внимательно изучаю все присланные мне материалы по вопросам дня повестки заседания.	1 2 3 4 5	
10. Я прорабатываю наиболее сложные вопросы повестки до их рассмотрения на заседании с другими директорами и при необходимости с внешними консультантами.	1 2 3 4 5	
11. Я понимаю юридические и фидуциарные обязанности отдельных членов совета директоров и совета директоров в целом.	1 2 3 4 5	
12. При необходимости я конструктивно общаюсь с председателем совета директоров и другими членами совета директоров между заседаниями совета директоров.	1 2 3 4 5	
13. При необходимости я конструктивно общаюсь с руководством общества между заседаниями совета директоров.	1 2 3 4 5	

14. Я никогда не принимаю решения, не обладая полной и достаточной информацией по соответствующему вопросу.	1 2 3 4 5	
15. Если я не уверен в правильности решения я всегда воздерживаюсь от голосования, а если я не согласен с предлагаемым решением я всегда голосую против.	1 2 3 4 5	
16. У меня высокая посещаемость заседаний совета директоров. Я пропускаю их крайне редко.	1 2 3 4 5	
17. Я принимаю участие в собраниях акционеров и других мероприятиях общества, помимо заседаний совета директоров.	1 2 3 4 5	
18. Я понимаю, что от меня ожидают в качестве члена совета директоров.	1 2 3 4 5	
19. Я регулярно рассматриваю отчет генерального директора общества и в курсе существующей системы вознаграждения руководства общества.	1 2 3 4 5	
20. Я хорошо осведомлен о финансовом состоянии общества и о состоянии выполнения его текущего бюджета.	1 2 3 4 5	
21. Я хорошо осведомлен и постоянно отслеживаю текущую рыночную ситуацию, влияющую на положение общества.	1 2 3 4 5	
22. Я представляю, кто является основными конкурентами общества.	1 2 3 4 5	
23. Мне известно, кто является аффилированными лицами общества.	1 2 3 4 5	
24. В основном я поддерживаю принимаемые нами решения.	1 2 3 4 5	
25. Я ответственен за результаты работы общества.	1 2 3 4 5	
26. Я знакомлюсь с протоколами каждого заседания совета директоров	1 2 3 4 5	
27. Я хорошо знаком с уставом общества, внутренними документами, регулирующими его деятельность и деятельность органов управления общества.	1 2 3 4 5	
28. Я часто требую от других членов совета директоров, в т.ч. исполнительных директоров и директоров, голосующих в соответствии с директивами, выражения собственного мнения по вопросам, рассматриваемым на заседаниях совета директоров.	1 2 3 4 5	
29. Я внимательно слушаю всех выступающих на заседаниях совета директоров.	1 2 3 4 5	
30. Я добросовестно исполняю все поручения председателя совета директоров.	1 2 3 4 5	
31. Если мое мнение отличается от мнения других членов совета директоров, я всегда его высказываю.	1 2 3 4 5	

32. Я сохраняю конфиденциальность известных мне сведений об обществе, если такие сведения являются коммерческой тайной.	1 2 3 4 5	
Итого _____ баллов	<p>< 3 балла – критично. Требует безотлагательного вмешательства и существенных изменений. Вероятно, Ваша личная эффективность в совете директоров крайне низка и Ваша работа не способствует развитию общества. Возможно, Вы не понимаете или не разделяете цели и задачи, стоящие перед Компанией, не выстроили эффективную коммуникацию с другими членами совета директоров и менеджментом общества, а может быть судьба общества Вам просто безразлична.</p> <p>≥ 3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>≥ 4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Ваша работа в совете директоров высокоэффективна. Вы понимаете ожидания акционеров, хорошо знакомы с бизнесом общества, отлично взаимодействуете с другими членами совета директоров и менеджерами, вносите существенный вклад в стабильную работу общества и его устойчивое развитие.</p>	

Примечание. Для получения итогового балла сумма баллов суммируется и делится на общее количество вопросов (21).

Например, сумма всех баллов составила 80. Соответственно средний итоговый балл составит 3,8.

Анкета оценки деятельности комитета по надежности общества

Раздел	Оценка 1 – полностью не согласен 2- в основном не согласен 3 – согласен частично 4 – в основном согласен 5 – полностью согласен	Комментарии
Раздел 1. Общие вопросы		
1. Комитет действует в соответствии с положением и другими внутренними документами общества, которые знакомы и понятны всем его членам.	1 2 3 4 5	
2. Совет директоров ежегодно определяет цели и задачи комитета.	1 2 3 4 5	
3. Состав комитета оптимален с точки зрения наличия необходимой компетенции, профессионального опыта и знаний для решения стоящих перед комитетом задач.	1 2 3 4 5	
4. Рассматривая вопросы своей компетенции комитет проводит оценку возможности их реализации Обществом с учетом следующих факторов: а) имеющихся у общества компетенций-кадрового состава, опыта, интеллектуальной собственности общества; б) бизнес - возможностей - наличие необходимых производственных средств, финансовых ресурсов; в) корпоративной культуры – системы взаимоотношений, ценностей, миссии; г) текущей рыночной конъюнктуры – своевременности предлагаемых решений, потребностей рынка	а) 1 2 3 4 5 б) 1 2 3 4 5 в) 1 2 3 4 5 г) 1 2 3 4 5	
5. Комитет регулярно проводит мониторинг рыночной ситуации и учитывает ее при принятии решений	1 2 3 4 5	
6. Члены комитета хорошо понимают конкурентные преимущества общества и систему ценностей общества.	1 2 3 4 5	

Итого по разделу 1 ___ баллов		<p>< 3 балла – критично. Требует безотлагательного вмешательства и существенных изменений. Вероятно, комитет по стратегии неэффективен, а его деятельность не способствует эффективному исполнению обязанностей совета директоров.</p> <p>≥ 3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Комитет по стратегии совета директоров высокоэффективен, а его деятельность способствует эффективному исполнению обязанностей совета директоров.</p>
Раздел 2. Состав комитета		
1. Состав комитета оптимален с точки зрения наличия необходимой компетенции, профессионального опыта и знаний для решения стоящих перед комитетом задач.	1 2 3 4 5	
2. Комитет возглавляется независимым директором.	1 2 3 4 5	
3. В составе комитета работает не менее чем один независимый директор.	1 2 3 4 5	
4. Взаимоотношения между членами комитета носят конструктивный характер.	1 2 3 4 5	
Итого по разделу 2 ___ баллов		<p>3 балла – критично. Требует безотлагательного вмешательства и существенных изменений. Вероятно, состав комитета по стратегии не отвечает нормальной корпоративной практике.</p> <p>3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Состав комитета по стратегии совета директоров оптимален по набору компетенций, включает независимых директоров, а взаимоотношения между членами комитета конструктивны и способствуют эффективной работе комитета.</p>
Раздел 3. Порядок работы комитета		
1. Периодичность заседаний комитета обеспечивает его эффективную работу.	1 2 3 4 5	
2. Заседания комитета проводятся регулярно с высокой явкой его членов на заседания.	1 2 3 4 5	
3. Комитет утверждает и следует четко составленному плану работы.	1 2 3 4 5	

4. Компетенция комитета четко определена и достаточна для эффективной работы Общества.	1 2 3 4 5	
5. Протоколы комитета готовятся и подписываются своевременно и предоставляются членам Комитета по их требованию.	1 2 3 4 5	
6. Комитет периодически отчитывается о своей работе перед советом директоров.	1 2 3 4 5	
Итого по разделу 3 ___ баллов	3 балла – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, работа комитета по стратегии плохо организована и спланирована, не отвечает нормальной корпоративной практике. 3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены. 4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Работа комитета по стратегии совета директоров хорошо спланирована и организована.	

Примечание. Для получения среднего балла по каждому разделу сумма выставленных оценок суммируется и делится на общее количество вопросов внутри раздела. Например, сумма всех баллов в ответах на вопросы в разделе 5 составила 30. Соответственно средний балл за раздел 5 составил 5. Для получения итогового балла суммируется сумма баллов по каждому разделу и делится на количество разделов. Например, сумма всех баллов по всем разделам составила 22. Соответственно средний итоговый балл составит 4,4.

**Анкета оценки деятельности комитета
по аудиту совета директоров общества**

Раздел	Оценка 1 – полностью не согласен 2- в основном не согласен 3 – согласен частично 4 – в основном согласен 5 – полностью согласен	Комментарии
Раздел 1. Общие вопросы		
1. Комитет действует в соответствии с положением и другими локальными актами, которые известны и понятны всем его членам.	1 2 3 4 5	
2. Комитет конструктивно взаимодействует с внешними аудиторами.	1 2 3 4 5	
3. Комитет конструктивно взаимодействует с службой внутреннего контроля (аудита).	1 2 3 4 5	
4. Комитет ежегодно утверждает план работы службы внутреннего контроля (аудита).	1 2 3 4 5	
5. Комитет рассматривает методику проведения аудита, предложенную внешним аудитором, и техническое задание на проведение аудита до его утверждения генеральным директором.	1 2 3 4 5	
6. Комитет регулярно заслушивает отчет о результатах работы службы внутреннего контроля (аудита) и обсуждает с руководителями общества заключения службы внутреннего контроля.	1 2 3 4 5	
7. Комитет рекомендует совету директоров кандидатуру внешнего аудитора на соответствующий финансовый год.	1 2 3 4 5	
8. Комитет рассматривает заключения внешнего аудитора по проведенному аудиту и обсуждает с ним результаты аудита.	1 2 3 4 5	

9. Комитет ежеквартально рассматривает финансовые результаты деятельности общества и изучает финансовую отчетность.	1 2 3 4 5	
Итого по разделу 1 ____ баллов	<p>< 3 балла – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, Комитет по аудиту неэффективен, а его деятельность не способствует эффективному исполнению обязанностей совета директоров.</p> <p>≥ 3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>≥ 4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Комитет по аудиту совета директоров высокоэффективен, его работа правильно организована. Деятельность Комитета способствует эффективному исполнению обязанностей совета директоров.</p>	
Раздел 2. Состав комитета		
1. Состав комитета оптимален с точки зрения наличия необходимой компетенции, профессионального опыта и знаний для решения стоящих перед комитетом задач.	1 2 3 4 5	
2. Комитет возглавляется независимым директором.	1 2 3 4 5	
3. В составе комитета работает не менее чем один независимый директор.	1 2 3 4 5	
4. Взаимоотношения между членами комитета носят конструктивный характер.	1 2 3 4 5	
Итого по разделу 2 ____ баллов	<p><3 балла – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, состав комитета по аудиту не отвечает нормальной корпоративной практике.</p> <p>≥ 3 < 4 балла – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>≥ 4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Состав комитета по аудиту совета директоров оптимален по набору компетенций, включает независимых директоров, а взаимоотношения между членами комитета конструктивны и способствуют эффективной работе комитета.</p>	
Раздел 3. Порядок работы комитета		

1. Периодичность заседаний комитета обеспечивает его эффективную работу.	1 2 3 4 5	
2. Заседания комитета проводятся регулярно с высокой явкой его членов на заседания.	1 2 3 4 5	
3. Комитет утверждает и следует четко составленному плану работы.	1 2 3 4 5	
4. Компетенция комитета четко определена и достаточна для эффективной работы общества.	1 2 3 4 5	
5. Протоколы комитета готовятся и подписываются своевременно и предоставляются членам комитета по их требованию.	1 2 3 4 5	
6. Комитет периодически отчитывается о своей работе перед советом директоров.	1 2 3 4 5	
Итого по разделу 3 ____ баллов	<p>< 3 балла – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, работа комитета по аудиту плохо организована и спланирована, не отвечает нормальной корпоративной практике.</p> <p>≥ 3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>≥ 4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Работа комитета по аудиту совета директоров хорошо спланирована и организована.</p>	
Итого ____ баллов	<p>< 3 балла – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, деятельность комитета по аудиту совета директоров в целом неэффективна и не способствует эффективной работе совета директоров.</p> <p>3 < 4 – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>4 баллов – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Деятельность комитета высокоэффективна, состав оптимален, а работа хорошо спланирована и организована.</p>	

Примечание. Для получения среднего балла по каждому разделу сумма выставленных оценок суммируется и делится на общее количество вопросов внутри раздела.

Например, сумма всех баллов в ответах на вопросы в разделе 3 составила 31. Соответственно средний балл за раздел 3 составил 4,4.

Для получения итогового балла суммируется сумма баллов по каждому разделу и делится на количество разделов. Например, сумма всех баллов по всем разделам составила 12. Соответственно средний итоговый балл составит 4.

**Анкета оценки деятельности комитета
 по кадрам и вознаграждениям совета директоров общества**

Раздел	Оценка	Комментарии
	1 – полностью не согласен 2- в основном не согласен 3 – согласен частично 4 – в основном согласен 5 – полностью согласен	
Раздел 1. Общие вопросы		
1. Комитет действует в соответствии с положением и другими внутренними документами общества, которые знакомы и понятны всем его членам.	1 2 3 4 5	
2. Комитет способствует созданию эффективной системы назначения кандидатов на должности, назначение на которые производится по предварительному согласованию с советом директоров.	1 2 3 4 5	
3. Комитетом разработаны эффективные процедуры для определения уровня вознаграждения членов совета директоров.	1 2 3 4 5	
4. Комитетом разработаны эффективные процедуры для определения уровня вознаграждения исполнительного руководства общества.	1 2 3 4 5	
5. Разработанная комитетом система вознаграждения исполнительного руководства стимулирует повышение эффективности и обеспечение долгосрочной системы мотивации исполнительного руководства общества.	1 2 3 4 5	
6. Совет директоров придерживается рекомендаций комитета по вопросам кадровых назначений и политики вознаграждений.	1 2 3 4 5	
7. Комитетом разработана эффективная политика планирования преемственности членов совета директоров и его комитетов, исполнительного руководства общества.	1 2 3 4 5	
8. Комитетом разработана и советом		

директоров утверждена система ключевых показателей эффективности исполнительного руководства общества.	1 2 3 4 5	
9. Комитет регулярно мониторинг релевантный рынок труда и уровень выплачиваемых исполнительному руководству вознаграждений и компенсаций и поддерживает уровень вознаграждений на конкурентном уровне.	1 2 3 4 5	
10. Комитет регулярно заслушивает отчет генерального директора и проводит оценку его работы.	1 2 3 4 5	
11. Комитет принимает активное участие в разработке и рассмотрении политик, регламентов, положений в сфере управления и подбора персонала, установлении систем мотивации сотрудников общества.	1 2 3 4 5	
Итого по разделу 1 ____ баллов	<p>< 3 балла – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, Комитет по кадрам и вознаграждениям неэффективен, а его деятельность не способствует эффективному исполнению обязанностей совета директоров.</p> <p>≥ 3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>≥ 4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Комитет по кадрам и вознаграждениям совета директоров высокоэффективен, его работа правильно организована. Деятельность комитета способствует эффективному исполнению обязанностей совета директоров.</p>	
Раздел 2. Состав комитета		
1. Состав комитета оптимален с точки зрения наличия необходимой компетенции, профессионального опыта и знаний для решения стоящих перед комитетом задач.	1 2 3 4 5	
2. Комитет возглавляется независимым директором.	1 2 3 4 5	
3. В составе комитета работает не менее чем один независимый директор.	1 2 3 4 5	
4. Взаимоотношения между членами комитета носят конструктивный характер.	1 2 3 4 5	

Итого по разделу 2 _____ баллов	<p>< 3 балла – критично. Требует безотлагательного вмешательства и существенных изменений. Вероятно, состав комитета по кадрам и вознаграждениям не отвечает нормальной корпоративной практике.</p> <p>≥ 3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>≥ 4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Состав комитета по кадрам и вознаграждениям совета директоров оптимален по набору компетенций, включает независимых директоров, а взаимоотношения между членами комитета конструктивны и способствуют эффективной работе комитета.</p>	
Раздел 3. Порядок работы комитета		
1. Периодичность заседаний комитета обеспечивает его эффективную работу.	1 2 3 4 5	
2. Заседания комитета проводятся регулярно с высокой явкой его членов на заседания.	1 2 3 4 5	
3. Комитет утверждает и следует четко составленному плану работы.	1 2 3 4 5	
4. Компетенция комитета четко определена и достаточна для эффективной работы Общества.	1 2 3 4 5	
5. Протоколы комитета готовятся и подписываются своевременно, и предоставляются членам комитета.	1 2 3 4 5	
6. Комитет периодически отчитывается о своей работе перед советом директоров.	1 2 3 4 5	
Итого по разделу 3 _____ баллов		<p>< 3 балла – критично. Требует безотлагательного вмешательства и существенных изменений. Вероятно, работа комитета по кадрам и вознаграждениям плохо организована и спланирована, не отвечает нормальной корпоративной практике.</p> <p>≥ 3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>≥ 4 баллов – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Работа комитета по кадрам и вознаграждениям совета директоров хорошо спланирована и организована.</p>
Итого _____ баллов		<p>< 3 балла – критично. Требует безотлагательного вмешательства и существенных изменений. Вероятно, деятельность комитета по кадрам и вознаграждениям совета директоров в целом неэффективна и не способствует качественной работе совета директоров.</p> <p>≥ 3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>≥ 4 балла – отлично. По большинству оцененных</p>

	параметров ситуация соответствует лучшей практике. Деятельность комитета высокоэффективна, состав оптимален, а работа хорошо спланирована и организована.
--	--

Примечание. Для получения среднего балла по каждому разделу сумма выставленных оценок суммируется и делится на общее количество вопросов внутри раздела.

Например, сумма всех баллов в ответах на вопросы в разделе 3 составила 27. Соответственно средний балл за раздел 3 составил 4,5.

Для получения итогового балла суммируется сумма баллов по каждому разделу и делится на количество разделов.

Например, сумма всех баллов по всем разделам составила 12. Соответственно средний итоговый балл составит 4.

**Анкета оценки деятельности комитета
по бюджету и финансам совета директоров общества**

Раздел	Оценка 1 – полностью не согласен 2- в основном не согласен 3 – согласен частично 4 – в основном согласен 5 – полностью согласен	Комментарии
Раздел 1. Общие вопросы		
5. Комитет действует в соответствии с положением и другими внутренними документами общества, которые знакомы и понятны всем его членам.	1 2 3 4 5	
6. Совет директоров ежегодно определяет цели и задачи комитета.	1 2 3 4 5	
7. Состав комитета оптимален с точки зрения наличия необходимой компетенции, профессионального опыта и знаний для решения стоящих перед комитетом задач.	1 2 3 4 5	
8. Стратегия общества до ее утверждения советом директоров, а также внесение в нее изменений и дополнений, в обязательном порядке рассматривается комитетом.	1 2 3 4 5	
9. Рассматривая вопросы своей компетенции комитет проводит оценку возможности их реализации Обществом с учетом следующих факторов: а) имеющихся у общества компетенций-кадрового состава, опыта, интеллектуальной собственности общества; б) бизнес - возможностей - наличие необходимых производственных средств, финансовых ресурсов; в) корпоративной культуры – системы взаимоотношений, ценностей, миссии; г) текущей рыночной конъюнктуры – своевременности предлагаемых решений, потребностей рынка	а) 1 2 3 4 5 б) 1 2 3 4 5 в) 1 2 3 4 5 г) 1 2 3 4 5	
6. Комитет регулярно проводит мониторинг рыночной ситуации и учитывает ее при принятии решений	1 2 3 4 5	
7. Члены комитета хорошо понимают конкурентные преимущества общества и систему ценностей общества.	1 2 3 4 5	
Итого по разделу 1 ___ баллов	< 3 балла – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, комитет по стратегии неэффективен, а	

	его деятельность не способствует эффективному исполнению обязанностей совета директоров. ≥ 3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены. 4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Комитет по стратегии совета директоров высокоэффективен, а его деятельность способствует эффективному исполнению обязанностей совета директоров.				
Раздел 2. Состав комитета					
1. Состав комитета оптимален с точки зрения наличия необходимой компетенции, профессионального опыта и знаний для решения стоящих перед комитетом задач.	1	2	3	4	5
2. Комитет возглавляется независимым директором.	1	2	3	4	5
3. В составе комитета работает не менее чем один независимый директор.	1	2	3	4	5
4. Взаимоотношения между членами комитета носят конструктивный характер.	1	2	3	4	5
Итого по разделу 2 ___ баллов	< 3 балла – критично. Требует безотлагательного вмешательства и существенных изменений. Вероятно, состав комитета по стратегии не отвечает нормальной корпоративной практике. ≥ 3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены. ≥ 4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Состав комитета по стратегии совета директоров оптимален по набору компетенций, включает независимых директоров, а взаимоотношения между членами комитета конструктивны и способствуют эффективной работе комитета.				
Раздел 3. Порядок работы комитета					
1. Периодичность заседаний комитета обеспечивает его эффективную работу.	1	2	3	4	5
2. Заседания комитета проводятся регулярно с высокой явкой его членов на заседания.	1	2	3	4	5
3. Комитет утверждает и следует четко составленному плану работы.	1	2	3	4	5
4. Компетенция комитета четко определена и достаточна для эффективной работы Общества.	1	2	3	4	5
5. Протоколы комитета готовятся и подписываются своевременно и предоставляются членам Комитета по их	1	2	3	4	5

требованию.		
6. Комитет периодически отчитывается о своей работе перед советом директоров.	1 2 3 4 5	
Итого по разделу 3 ___ баллов	<p>< 3 балла – критично. Требует безотлагательного вмешательства и существенных изменений. Вероятно, работа комитета по стратегии плохо организована и спланирована, не отвечает нормальной корпоративной практике.</p> <p>≥ 3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Работа комитета по стратегии совета директоров хорошо спланирована и организована.</p>	
Раздел 4. Разработка стратегии		
1. Члены комитета принимают активное участие в разработке стратегии общества.	1 2 3 4 5	
2. Процесс разработки стратегии общества хорошо регламентирован и прозрачен.	1 2 3 4 5	
3. К разработке стратегии комитет привлекает консультантов с опытом стратегического планирования.	1 2 3 4 5	
4. При разработке стратегии рассматриваются все поступившие предложения.	1 2 3 4 5	
5. При разработке стратегии учитывается мнение широкого круга «стейкхолдеров».	1 2 3 4 5	
6. Помимо основного проекта стратегии разрабатывается также «запасная» стратегия или план действий на случай непредвиденных ситуаций.	1 2 3 4 5	
Итого по разделу 4 ___ баллов	<p>< 3 балла – критично. Требует безотлагательного вмешательства и существенных изменений. Вероятно, процесс разработки стратегии не отвечает нормальной корпоративной практике.</p> <p>≥ 3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Процесс разработки стратегии прозрачен, при разработке стратегии учитывается мнение широкого круга лиц, к разработке стратегии привлекаются опытные консультанты, имеется запасной вариант действий.</p>	
Раздел 5. Реализация стратегии		
1. Принятая советом директоров стратегия общества доводится до лиц, участвующих в ее реализации.	1 2 3 4 5	
2. Принятая стратегия ясна и понятна и	1 2 3 4 5	

содержит четкий план действий по ее реализации.		
3. Реализация стратегии обеспечена всеми необходимыми материальными и нематериальными ресурсами.	1 2 3 4 5	
4. Комитетом рекомендованы и советом директоров утверждены и доведены до топ-менеджмента ключевые показатели эффективности реализации стратегии.	1 2 3 4 5	
5. Комитетом определены промежуточные результаты (этапы) реализации стратегии с целью мониторинга ее исполнения.	1 2 3 4 5	
6. Комитет регулярно рассматривает ход реализации стратегии.	1 2 3 4 5	
Итого по разделу 5 ___ баллов	<p>< 3 балла – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, реализация разработанной комитетом стратегии невозможна или существенно затруднена.</p> <p>≥ 3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Принятая стратегия может быть реализована, измерима и ход ее реализации контролируется комитетом.</p>	
Итого ___ баллов	<p>< 3 балла – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, деятельность Комитета по стратегии совета директоров в целом неэффективна и не способствует эффективной работе совета директоров.</p> <p>≥ 3 < 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>≥ 4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Деятельность комитета высокоэффективна, состав оптимален, работа хорошо спланирована и организована. Стратегия разрабатывается в соответствии с четкой и понятной процедурой, а ее реализация измерима и контролируется комитетом по стратегии.</p>	

Примечание. Для получения среднего балла по каждому разделу сумма выставленных оценок суммируется и делится на общее количество вопросов внутри раздела. Например, сумма всех баллов в ответах на вопросы в разделе 5 составила 30. Соответственно средний балл за раздел 5 составил 5. Для получения итогового балла суммируется сумма баллов по каждому разделу и делится на количество разделов. Например, сумма всех баллов по всем разделам составила 22. Соответственно средний итоговый балл составит 4,4.