

**Примерные рекомендации
по проведению самооценки эффективности
деятельности Наблюдательного совета (Совета директоров) и
внутренней оценки эффективности деятельности исполнительного
органа управления (Правления) банка**

1. Общие положения

1.1. Примерные рекомендации разработаны в соответствии с Инструкцией об организации корпоративного управления банком, открытым акционерным обществом «Банк развития Республики Беларусь», небанковской кредитно-финансовой организацией, утвержденной постановлением Правления Национального банка Республики Беларусь от 30.10.2012 № 557 (в редакции постановлений Правления Национального банка Республики Беларусь от 01.10.2013 № 567, от 13.08.2015 № 482, от 10.06.2016 № 311, от 29.06.2016 № 361).

1.2. Банки, небанковские кредитно-финансовые организации (в дальнейшем – НКФО) разрабатывают локальные нормативные правовые акты, регламентирующие процедуры самооценки эффективности деятельности Наблюдательного совета (Совета директоров), внутренней оценки эффективности деятельности исполнительного органа управления (Правления) банка, НКФО в соответствии с требованиями Устава, Положения о Наблюдательном совете (Совете директоров) банка, НКФО, Положения о Правлении банка, НКФО и других законодательных и нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность банков, НКФО.

1.3. Примерные рекомендации определяют основные принципы и подходы к порядку проведения самооценки эффективности деятельности Наблюдательного совета (Совета директоров) (в дальнейшем – самооценка) и внутренней оценки эффективности деятельности исполнительного органа управления (Правления) банка, НКФО (в дальнейшем – внутренняя оценка).

1.4. Настоящие Примерные рекомендации не касаются вопросов внешней независимой оценки эффективности корпоративного управления, включая оценку эффективности деятельности Наблюдательного совета (Совета директоров) (в дальнейшем – внешняя оценка, которая проводится с привлечением независимых консультантов), не реже одного раза в три года, по отдельному решению Наблюдательного совета (Совета директоров) банка, НКФО (в дальнейшем – НС (СД)).

1.5. Приведенные в настоящих Примерных рекомендациях виды самооценки (пункт 2.3), а также формы, структура и вопросы в примерных анкетах для проведения конкретного вида самооценки являются рекомендуемыми и могут применяться в полном объеме или частично, либо не применяться и быть заменены на иные каждым банком, НКФО в зависимости от масштабов и характера бизнеса, целей и задач, определенных для НС (СД)

акционерами (собственниками) банка, НКФО, и уровня развития культуры корпоративного управления.

2. Цели, виды и принципы самооценки

2.1. Целями проведения самооценки являются:

- оценка эффективности деятельности НС (СД) по выполнению стратегии развития банка, НКФО, включая обеспечение финансовой устойчивости;
- выявление требующих совершенствования подходов и слабых мест в организации корпоративного управления банком;
- оценка организации управления конфликтом интересов в деятельности банка, НКФО;
- оценка наличия совокупных знаний и опыта, необходимых для осуществления эффективного управления и принятия решений;
- разработка и практическое внедрение плана мероприятий по совершенствованию деятельности НС (СД) банка;
- повышение инвестиционной привлекательности банка, НКФО;
- оценка эффективности системы повышения квалификации (обучения) членов НС (СД).

2.2. Результаты самооценки позволяют решить такие актуальные вопросы эффективности функционирования НС (СД), как:

- выявление скрытых резервов повышения эффективности корпоративного управления банком, НКФО и внутренней эффективности бизнеса;
- формирование структуры и состава НС (СД) на основе оптимального баланса профессионального опыта и личностных качеств его членов;
- создание условий для эффективного функционирования НС (СД) и оптимального взаимодействия между его членами;
- планирование повышения квалификации (обучения) и мотивации работы членов НС (СД);
- повышение индивидуального вклада каждого члена НС (СД) и его вовлеченности в коллективную работу;
- повышение доверия акционеров и общества к банку, НКФО.

2.3. Принципы самооценки:

- регулярность проведения;
- комплексность;
- непрерывное улучшение – сравнимость результатов с данными предыдущих оценок;
- объективность;
- конфиденциальность.

2.4. НС (СД) проводит, как правило, следующие виды самооценки:

- оценка общей эффективности своей работы;
- самооценка деятельности членов НС (СД);
- оценка общей эффективности деятельности аудиторского комитета;
- оценка общей эффективности деятельности комитета по рискам;

- оценка общей эффективности других комитетов, созданных НС (СД);
- оценка эффективности деятельности председателя НС (СД).

В каждом конкретном случае банк, НКФО может принять решение о необходимости проведения оценки общей эффективности деятельности аудиторского комитета, комитета по рискам и других комитетов, созданных НС (СД), а также применить другие виды самооценки.

2.5. Самооценка проводится по результатам работы НС (СД) за отчетный год, как правило, в течение 90 дней по окончании отчетного года.

2.6. Проведение самооценки происходит под руководством председателя НС (СД) при техническом содействии корпоративного секретаря (секретаря НС (СД) либо лица, назначенного председателем НС (СД). Оценка работы председателя НС (СД) проводится под руководством его заместителя или одного из независимых директоров в соответствии с решением НС (СД) о проведении самооценки.

2.7. Председатель НС (СД) выбирает один из возможных методов самооценки:

- проведение индивидуального интервью с каждым членом НС (СД). Вопросы для проведения интервью могут соответствовать полностью или частично вопросам, приведенным в анкетах по проведению самооценки (Приложения 1-4 настоящих Примерных рекомендаций), либо быть разработаны каждым банком, НКФО индивидуально. По итогам интервью председатель НС (СД) представляет доклад для обсуждения на заседании НС (СД);

- анкетирование членов НС (СД) на базе форм анкет, разработанных и приведенных в настоящих Примерных рекомендациях. По решению НС (СД) может использоваться как полный, так и частичный перечень вопросов, приведенных в формах анкет. В анкеты могут быть включены иные вопросы, не учтенные в примерных формах. По итогам анализа и обработки анкет председатель НС (СД) представляет доклад для обсуждения на заседании НС (СД).

2.8. Отчет о самооценке дает, прежде всего, общую оценку эффективности деятельности НС (СД) и рассматривается, как правило, на заседании НС (СД), которое предшествует созыву годового Общего собрания акционеров по утверждению годовой отчетности банка, НКФО. По решению НС (СД) могут быть приняты другие сроки проведения самооценки и утверждения отчета, отдельные виды самооценки могут проводиться два и более раз в год.

2.9. По мере накопления исторических данных самооценка, как правило, должна носить сравнительный характер с результатами самооценки за предыдущий период.

3. Порядок проведения самооценки путем анкетирования

3.1. На основании решения о проведении самооценки корпоративный секретарь (секретарь НС (СД) либо лицо, назначенное председателем НС (СД), разрабатывает график проведения самооценки и готовит необходимые

материалы. Материалы могут включать статистическую информацию (данные о количестве заседаний НС (СД), тематике заседаний, персональном составе членов НС (СД), принявших участие в заседаниях, принятых решениях и т.п.) и персональный набор анкет для каждого члена НС (СД).

3.2. Корпоративный секретарь (секретарь НС (СД) либо лицо, назначенное председателем НС (СД), проводит официальную рассылку уведомления о проведении самооценки и материалов для самооценки в адрес каждого члена НС (СД).

3.3. Каждый член НС (СД) обязан заполнить полученные анкеты в указанный в уведомлении срок и направить информацию в адрес корпоративного секретаря (секретаря НС (СД) либо лица, назначенного председателем НС (СД).

3.4. По завершении сбора информации корпоративный секретарь (секретарь НС (СД) либо лицо, назначенное председателем НС (СД), представляет полученные материалы для проведения анализа структуре (комитету, лицу), указанной (указанному) в решении НС (СД) о проведении самооценки.

4. Результаты самооценки

4.1. Результаты анализа представляются председателю НС (СД). Председатель НС (СД) вправе провести индивидуальные интервью с членами НС (СД), чьи оценки существенно отличаются от оценок других членов НС (СД).

4.2. Результаты самооценки обсуждаются на закрытом заседании НС (СД), на котором присутствуют исключительно члены НС (СД). Как правило, по результатам проведенной самооценки обсуждаются:

- роль и функции НС (СД) и сформированных им комитетов (комитета по рискам и аудиторского комитета, других комитетов) в выполнении стратегии развития банка, НКФО, обеспечении финансовой устойчивости;

- роль и функции НС (СД) и сформированных им комитетов (комитета по рискам и аудиторского комитета, других комитетов) в выполнении стратегии управления рисками и стратегии организации системы внутреннего контроля;

- организация управления конфликтом интересов в деятельности банка, НКФО;

- наличие совокупных знаний и опыта, необходимых для осуществления эффективного управления и принятия решений;

- действующие процедуры работы НС (СД), включая практику подготовки и проведения заседаний;

- вопросы информационного обеспечения деятельности НС (СД) и другие актуальные для конкретного банка, НКФО вопросы;

- эффективность деятельности председателей аудиторского комитета, комитета по рискам и других комитетов, созданных при НС (СД).

4.3. По результатам самооценки НС (СД) может принять следующие решения:

- признать работу НС (СД) по реализации стратегии развития банка, НКФО эффективной (достаточно эффективной);
- признать работу аудиторского комитета, комитета по рискам, других комитетов, созданных пи НС (СД) эффективной (достаточно эффективной);
- разработать план мероприятий по оптимизации и повышению эффективности деятельности НС (СД) и созданных им комитетов;
- внести изменения в планы и методы работы НС (СД) и комитетов;
- внести изменения в систему вознаграждения членов НС (СД);
- утвердить план обучения и повышения квалификации членов НС (СД);
- принять к сведению результаты самооценки при подготовке рекомендаций Общему собранию акционеров в отношении состава НС (СД) и его структуры.

4.4. НС (СД) представляет Общему собранию акционеров отчет по самооценке, где раскрывает информацию о методе оценке, результатах обсуждения самооценки на заседании Совета и выработанных рекомендациях.

4.5. Отчет о самооценке может содержать:

4.5.1. информацию о процессе проведения самооценки; сроках проведения самооценки; выбранном методе самооценки; принятых видах самооценки; достижении поставленных задач при проведении самооценки, полученных результатах самооценки, выработанных рекомендациях по результатам самооценки и др.;

4.5.2. оценку эффективности работы НС (СД) как органа управления в целом;

4.5.3. оценку эффективности организации управления конфликтом интересов;

4.5.4. анализ соответствия состава НС (СД) выполняемым функциям, наличия совокупных знаний и опыта, необходимых для осуществления эффективного управления и принятия решений;

4.5.5. оценку эффективности работы каждого комитета, созданного НС (СД), и возглавляющего комитет председателя – независимого директора;

4.5.6. оценку эффективности работы председателя НС (СД).

4.6. Отчет о самооценке может содержать следующие рекомендации:

- о повышении эффективности деятельности НС (СД), созданных им комитетов;

- о повышении квалификации членов НС (СД);

- о требованиях, квалификации и профессиональных навыках вновь избираемых членов НС (СД);

- о необходимом количестве независимых директоров в составе НС (СД).

4.7. Информация о результатах самооценки конкретного члена НС (СД) носит конфиденциальный характер и не подлежит разглашению.

5. Критерии самооценки

5.1. Критерии самооценки общей эффективности деятельности НС (СД):

- оценка эффективности деятельности НС (СД) по реализации Стратегии развития банка, НКФО и обеспечению его финансовой устойчивости;
- оценка эффективности деятельности НС (СД) по обеспечению организации эффективного функционирования системы управления рисками и системы внутреннего контроля в банке, НКФО;
- оценка оптимальности структуры НС (СД) и организация его работы;
- оценка эффективности деятельности НС (СД) по вопросам кадровой политики;
- оценка эффективности деятельности НС (СД) по организации управления конфликтом интересов.

Анкета для самооценки (Приложение 1) заполняется каждым членом НС (СД).

5.2. Критерии самооценки деятельности членов НС (СД):

- профессиональный опыт, знание банковского дела и особенностей ведения бизнеса в Республике Беларусь;
- исполнение обязанностей члена НС (СД);
- регулярность присутствия на заседаниях;
- стратегическое видение;
- коммуникабельность и умение работать в команде;
- соблюдение этических норм деятельности;
- способность к эффективному урегулированию конфликта интересов.

Анкета для самооценки деятельности членов НС (СД) (Приложение 2) заполняется каждым членом НС (СД).

НС (СД) может быть принято решение о проведении перекрестной оценки эффективности членов НС (СД). В этом случае каждый член НС (СД) заполняет анкету на всех других членов НС (СД) персонально.

5.3. Критерии оценки деятельности аудиторского комитета:

- оценка полноты и эффективности выполнения членами комитета возложенных на комитет полномочий и функций;
- оценка совокупного профессионального опыта, знаний и квалификации членов комитета для осуществления эффективной деятельности комитета и принятия решений в рамках компетенции комитета;
- соответствие задач и функций, определенных Положением о комитете, масштабам и характеру деятельности банка, НКФО;
- качество подготовки и проведения заседаний комитета, документационное обеспечение деятельности комитета;
- качество рекомендаций по оптимизации системы внутреннего контроля.

Анкета для оценки общей эффективности деятельности комитета (Приложение 3) заполняется каждым членом НС (СД).

Оценка эффективности деятельности аудиторского комитета может проводиться с использованием интервью или других методов оценки, принятых НС (СД).

Решение о необходимости проведения оценки эффективности деятельности аудиторского комитета принимается в каждом конкретном случае НС (СД).

5.4. Критерии оценки деятельности комитета по рискам:

- оценка полноты и эффективности выполнения членами комитета возложенных на комитет полномочий и функций;
- оценка совокупного профессионального опыта, знаний и квалификации членов комитета для осуществления эффективной деятельности комитета и принятия решений в рамках компетенции комитета;
- соответствие задач и функций, определенных Положением о комитете, характеру присущих банку, НКФО рисков, принятой Стратегии управления рисками, масштабам и характеру деятельности банка, НКФО;
- качество подготовки и проведения заседаний комитета, документационное обеспечение деятельности комитета;
- качество рекомендаций по оптимизации и снижению уровня присущих банку, НКФО рисков, принятых НС (СД).

Анкета для общей оценки эффективности деятельности комитета (Приложение 4) заполняется каждым членом НС (СД).

Оценка эффективности деятельности комитета по рискам может проводиться с использованием интервью или других методов оценки, принятых НС (СД).

Решение о необходимости проведения оценки эффективности деятельности комитета по рискам принимается в каждом конкретном случае НС (СД).

5.5. Критерии оценки деятельности других комитетов, созданных НС (СД), разрабатываются по аналогии с пунктами 5.3, 5.4 настоящих Примерных рекомендации с учетом функций и задач конкретных комитетов.

5.6. Критерии оценки эффективности деятельности председателя НС (СД):

- эффективность руководства НС (СД) в решении задач выполнения стратегии развития банка, НКФО;
- эффективность руководства НС (СД) по управлению конфликтом интересов;
- эффективность взаимодействия с акционерами;
- обеспечение эффективности коммуникаций членов НС (СД);
- создание атмосферы открытости и доверия на заседаниях НС (СД);
- профессионализм;
- навыки делового общения;
- навыки эффективного управления.

Анкета для оценки эффективности деятельности председателя НС (СД) (Приложение 5) заполняется каждым членом НС (СД).

5.7. Критерии оценки, указанные в настоящем разделе, могут периодически пересматриваться НС (СД) по мере развития культуры самооценки (оценки).

6. Внутренняя оценка эффективности деятельности исполнительного органа управления (Правления) банка, НКФО

6.1. Внутренняя оценка эффективности деятельности Правления (в дальнейшем – оценка Правления) проводится НС (СД) в порядке и в сроки, определенные в решении НС (СД). Как правило, оценка Правления проводится одновременно с самооценкой эффективности деятельности НС (СД).

6.2. Объект оценки Правления: эффективность управленческой деятельности.

6.3. Субъект оценки Правления: Правление как единое целое.

6.4. Методы проведения оценки Правления: анкетирование членов НС (СД) (анкеты заполняются всеми членами НС (СД) по форме согласно Приложению б); интервью или иной метод оценки.

6.5. Порядок проведения оценки Правления:

- принятие решения НС (СД);
- заполнение анкет, если методом оценки выбран метод анкетирования, членами НС (СД) (анкеты рассылаются в адрес НС (СД) корпоративным секретарем, секретарем НС (СД) либо лицом, уполномоченным председателем НС (СД);

- заполненные анкеты возвращаются в адрес корпоративного секретаря, секретаря НС (СД) либо лица, уполномоченного председателем НС (СД), для обработки и подготовки отчета по итогам оценки;

- предоставление отчета председателю НС (СД);

- обсуждение отчета на заседании НС (СД);

- принятие решения о направлениях дальнейшего повышения эффективности деятельности Правления.

Заседание может проходить как в закрытом формате (присутствуют только члены НС (СД), так и в расширенном составе, с приглашением Председателя Правления и членов Правления.

7. Заключительные положения

7.1. Локальный нормативный правовой акт (далее – ЛНПА), регламентирующий процедуры самооценки эффективности деятельности НС (СД) и внутренней оценки эффективности деятельности исполнительного органа управления (Правления) банка, НКФО, а также изменения и дополнения к нему утверждаются, как правило, НС (СД).

7.2. Если в результате изменения действующего законодательства отдельные пункты ЛНПА, указанного в п.п. 7.1 Примерных рекомендаций, вступают в противоречие с нормами законодательства, эти пункты утрачивают силу и до момента внесения изменений в ЛНПА НС (СД) руководствуется нормами законодательства.

7.3. В случае, если в результате внесения изменений в Устав банка, НКФО отдельные нормы ЛНПА, указанного в п.п. 7.1 Примерных рекомендаций, вступают в противоречие с Уставом, до внесения соответствующих изменений в ЛНПА НС (СД) руководствуется Уставом банка, НКФО.

Приложение 1

**ПРИМЕРНАЯ АНКЕТА
ДЛЯ САМООЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА (СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ)**

Заполняется каждым членом НС (СД) при условии конфиденциальности.

Пожалуйста, оцените эффективность деятельности НС (СД) (название банка), НКФО в 201_ году, выбрав оценку согласно шкале оценки:

Шкала оценки:

1 – Абсолютно неверно

2 – Верно отчасти

3 – Верно

4 – Абсолютно верно

Показатели	Балл
1. Оценка эффективности деятельности НС (СД) по реализации Стратегии банка, НКФО и обеспечению финансовой устойчивости	
1.1 НС (СД) эффективно организует и несет ответственность за работу банка, НКФО по выполнению Стратегии, стратегического плана развития банка, НКФО и обеспечению финансовой устойчивости	
1.2 НС (СД) адаптирует Стратегию банка, НКФО в соответствии с изменяющимися условиями	
1.3. Распределение полномочий между акционером (акционерами), НС (СД) и менеджментом банка, НКФО четко установлено во внутренних документах банка, НКФО	
1.4. НС (СД) обеспечивает эффективное лидерство, основанное на корпоративных ценностях банка, НКФО	
1.5. НС (СД) и его члены имеют четкое понимание стратегических подходов к развитию бизнеса (конкурентных преимуществ, развития новых направлений, роста лидерства, необходимости изменений и макроэкономических условий бизнес-среды)	
1.6. НС (СД) контролирует наличие достаточного количества финансовых и человеческих ресурсов для достижения стратегических целей банка, НКФО	
1.7. НС (СД) в должной мере контролирует работу исполнительного органа банка, НКФО, в том числе за счет регулярного рассмотрения отчетов Правления о выполнении Стратегии развития банка, НКФО и решений НС (СД)	
1.8. Правление банка, НКФО оперативно реагирует на запросы НС (СД) об уточнении или предоставлении необходимой информации	
2. Оценка эффективности деятельности НС (СД) по обеспечению организации эффективного функционирования системы управления рисками и системы внутреннего контроля в банке, НКФО	
2.1. НС (СД) имеет полную информацию о реализации утвержденной НС (СД) стратегии управления рисками и организации системы внутреннего контроля в банке, НКФО и обеспечивает эффективную организацию системы управления рисками и системы внутреннего контроля	
2.2. НС (СД) на регулярной основе рассматривает риск-профиль банка, НКФО и выполнение показателей толерантности к присущим банку, НКФО рискам	
2.3. НС (СД) регулярно рассматривает отчеты о состоянии системы	

внутреннего контроля Банка, НКФО и отчетность о деятельности подразделения внутреннего аудита Банка, НКФО.	
2.4. НС (СД) обладает необходимой и достаточной информацией для исключения конфликта интересов и условий его возникновения	
2.5. НС (СД) имеет полную и объективную информацию о состоянии системы корпоративного управления, включая выявленные в ней недостатки, сферы и условия возникновения конфликта интересов, которые препятствуют обеспечению безопасного функционирования банка	
2.6. НС (СД) осуществляет контроль за совершением банковских операций с инсайдерами и взаимосвязанными с ними лицами	
3. Оценка оптимальности структуры НС (СД) и организации его работы	
3.1. Устав и локальные нормативные правовые акты банка, НКФО четко и в полной мере регулируют вопросы деятельности НС (СД)	
3.2 Численный состав НС (СД) соответствует потребностям акционеров и требованиям Устава банка, НКФО	
3.3. Персональный состав НС (СД) позволяет обеспечить наличие совокупных знаний и опыта, необходимых для осуществления эффективного управления и принятия решений	
3.4. Все члены НС (СД) демонстрируют независимость в принятии решений, свободных от внешнего влияния	
3.5. Аудиторский комитет действительно дает полную и объективную оценку системы внутреннего контроля банка, НКФО	
3.6. Комитет по рискам действительно дает полную и объективную оценку присущим банку, НКФО рискам	
3.7. НС (СД) эффективно планирует свою деятельность. Заседания НС (СД) планируются заранее и проводятся в соответствии с утвержденным планом работы НС (СД)	
3.8. Материалы по вопросам повестки дня заседаний НС (СД) направляются его членам заблаговременно и в объеме, достаточном для принятия объективных решений	
3.9. На заседаниях НС (СД) обеспечивается открытый обмен мнениями	
3.10. Протоколы заседаний НС (СД) в полной мере отражают суть обсуждаемых вопросов и принятых решений	
3.11. Члены НС (СД) уделяют достаточно времени на изучение деятельности банка, НКФО и его специфики для эффективного выполнения своих функций	
4. Оценка эффективности деятельности НС (СД) по вопросам кадровой политики	
4.1. НС (СД) определяет кадровую политику банка, НКФО, включая политику в области кадровых назначений и преемственности, и политику мотивации труда, в том числе оплаты труда и выплаты	

вознаграждений, соответствующие целям и стратегии развития банка, НКФО, финансовому состоянию и риск-профилю, соотносящиеся с показателями эффективности деятельности банка, НКФО и работников, их влиянием на риск-профиль банка, НКФО	
4.2. НС (СД) организует прозрачные, формализованные в локальных нормативных правовых актах процедуры подбора кандидатов в члены НС (СД), включая оценку наличия необходимого опыта, знаний и времени для выполнения обязанностей в полном объеме, анализ на предмет возникновения потенциального конфликта интересов, представление информации о рекомендуемом кандидате акционерам, а также процедуры введения в должность вновь избранного члена НС (СД) и исключения из состава НС (СД) его члена (переизбрания члена НС (СД) в случае, если он перестал соответствовать предъявляемым требованиям (в том числе к деловой репутации) или его деятельность признана неэффективной	
4.3. НС (СД) устанавливает квалификационные требования и требования к деловой репутации при подборе руководителя службы внутреннего аудита, должностного лица, ответственного за управление рисками в банке, НКФО и должностного лица, ответственного за внутренний контроль в банке, НКФО, а также осуществляет контроль за их соответствием установленным требованиям	

Комментарии, замечания, предложения по повышению эффективности деятельности НС (СД):

Приложение 2

ПРИМЕРНАЯ АНКЕТА ДЛЯ САМООЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ЧЛЕНА НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА (СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ)

Пожалуйста, оцените Ваши опыт, навыки и профессиональные качества как члена НС (СД) (наименование банка, НКФО), поставив соответствующую оценку. Шкала оценки в каждом конкретном случае может иметь четыре или пять уровней оценки – решение принимается банком (НКФО)

Шкала оценки (вариант 1)
 1 – требует значительного улучшения
 2 – требует улучшения
 3 – удовлетворительно
 4 – хорошо
 5 – отлично

Шкала оценки (вариант 2):
 1 – требует улучшения
 2 – удовлетворительно
 3 – хорошо
 4 –отлично

Показатели	Балл
1. Профессиональный опыт, знание банковского дела и особенностей ведения бизнеса в Республике Беларусь	
2. Исполнение обязанностей члена НС (СД)	
3. Уровень подготовки к заседаниям НС (СД)	
4. Регулярность участия в заседаниях	
5. Подготовка материалов к заседаниям	
6. Анализ информационных материалов, представленных к повестке дня заседания НС (СД)	
7. Коммуникабельность и умение работать в команде	
8. Соблюдение этических норм деятельности	
9. Способность отстаивать свое мнение	
10. Доступность для контакта	
11. Компетентность	
12. Возможность запросить необходимую информацию для принятия решения по вопросам повестки дня	
13. Способность отказаться от принятия решения по вопросам повестки дня при недостаточности предоставленной информации для принятия решения	
14. Восприимчивость к предложениям других членов Совета директоров	
15. Способность к эффективному урегулированию конфликта интересов	
16. Умение убеждать своих оппонентов	

Комментарии, замечания, предложения по повышению эффективности деятельности члена НС (СД):

Приложение 3

ПРИМЕРНАЯ АНКЕТА ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ АУДИТОРСКОГО КОМИТЕТА

Заполняется каждым членом НС (СД) при соблюдении конфиденциальности.

Пожалуйста, оцените деятельность аудиторского комитета, выбрав соответствующую оценку по шкале оценки.

Шкала оценки в каждом конкретном случае может иметь четыре или пять уровней оценки – решение принимается банком, НКФО.

Шкала оценки (вариант 1)
 1 – требует значительного
улучшения
 2 – требует улучшения

Шкала оценки (вариант 2):
 1 – требует улучшения
 2 – удовлетворительно
 3 – хорошо

3 – удовлетворительно
 4 – хорошо
 5 – отлично

4 – отлично

Показатели	Балл
1. Общая информация и полномочия	
1.1. Аудиторский комитет действует в соответствии с утвержденным положением, которое по мере необходимости актуализируется и представляется для утверждения НС (СД)	
1.2. Каждый член аудиторского комитета понимает роль и полномочия комитета	
1.3. Аудиторский комитет работает в атмосфере открытости и доверия, любой член комитета может свободно высказать свое мнение или предложение, которое будет совместно обсуждено и по которому будет принято решение	
1.4. Члены аудиторского комитета имеют совокупный опыт и знания, необходимые для эффективной работы и принятия решений	
1.5. Возможность проведения встреч с внешним аудитом для обсуждения результатов аудита	
1.6. Аудиторский комитет должным образом выполняет свои обязанности перед НС (СД) с точки зрения оценки эффективности системы внутреннего контроля и достоверности финансовой отчетности банка, НКФО	
1.7. Каждый член комитета проходит обучение, повышение квалификации для исполнения своих обязанностей в комитете на регулярной основе	
2. Организация работы	
2.1. Аудиторский комитет проводит свои заседания с периодичностью, позволяющей обеспечить своевременное представление информации НС (СД) для принятия управленческих решений (но не реже одного раза в месяц)	
2.2. Аудиторский комитет регулярно отчитывается НС (СД) о своей деятельности, выносит на НС (СД) отчеты, вопросы и рекомендации с целью их обсуждения и/или принятия решения	
2.3. Председатель комитета – независимый директор осуществляет эффективное руководство аудиторским комитетом	
2.4. По мере необходимости аудиторский комитет приглашает на заседания лиц, не являющихся членами комитета, которые помогают ему обсуждать и решать стоящие на повестке вопросы	
2.5. Аудиторский комитет получает информационные материалы в достаточном объеме, достаточного качества и с необходимой периодичностью для исполнения своих задач и функций	
2.6. Полнота принятия и выполнения Правлением банка, НКФО	

решений НС (СД), принятых на основании рекомендаций аудиторского комитета в отношении финансовой отчетности и по результатам проверок, проводимых внутренним аудитом банка, НКФО	
3. Результативность работы	
3.1. Аудиторский комитет обеспечивает качественную подготовку решений НС (СД) по вопросам, относящимся к его компетенции, прежде всего по реализации стратегии организации системы внутреннего контроля в банке, НКФО, через углубленное изучение соответствующих вопросов и выработку необходимых рекомендаций	
3.1. Аудиторский комитет содействует установлению в банке, НКФО эффективной системы внутреннего контроля и деятельности внутреннего аудита	
3.2. Аудиторский комитет регулярно оценивает свою деятельность и предпринимает действия, направленные на повышение ее эффективности	

Комментарии, замечания, предложения по повышению эффективности деятельности аудиторского комитета:

Приложение 4

**ПРИМЕРНАЯ АНКЕТА
ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
КОМИТЕТА ПО РИСКАМ**

Заполняется каждым членом НС (СД) при соблюдении конфиденциальности.

Пожалуйста, оцените деятельность комитета по рискам, выбрав соответствующую оценку по шкале оценки.

Шкала оценки в каждом конкретном случае может иметь четыре или пять уровней оценки – решение принимается банком, НКФО.

Шкала оценки (вариант 1)
1 – требует значительного улучшения
2 – требует улучшения
3 – удовлетворительно

Шкала оценки (вариант 2):
1 – требует улучшения
2 – удовлетворительно
3 – хорошо
4 – отлично

- 4 – хорошо
5 – отлично

Показатели	Балл
1. Общая информация и полномочия	
1.1. Комитет по рискам действует в соответствии с утвержденным Положением о комитете, которое актуализируется и представляется для утверждения НС (СД) по мере необходимости	
1.2. Каждый член комитета по рискам понимает роль полномочия комитета	
1.3. Комитет по рискам работает в атмосфере открытости и доверия, любой член комитета может свободно высказать свое мнение или предложение, которое будет совместно обсуждено и по которому будет принято решение	
1.4. Члены комитета по рискам имеют совокупный опыт и знания, необходимые для эффективной работы и принятия решений	
1.5. Комитет по рискам должным образом выполняет свои обязанности перед НС (СД) с точки зрения оценки эффективности системы управления рисками банка, НКФО	
1.6. Каждый член комитета по рискам проходит обучение, повышение квалификации для исполнения своих обязанностей в комитете на регулярной основе	
1.7. Комитет по рискам следит за ходом выполнения стратегии по управлению рисками, за актуальностью ЛНПА банка по присутим банку рискам	
1.8. Комитет по рискам предоставляет на регулярной основе свои отчеты о риск-профиле банка, НКФО, показателях толерантности к рискам, результаты стресс-тестирования по присутим банку, НКФО рискам на рассмотрение НС (СД)	
1.9. Комитет по рискам предоставляет свои рекомендации по улучшению системы управления рисками, снижению уровня присутим банку рисков на утверждение НС (СД)	
2. Организация работы	
2.1. Комитет по рискам проводит свои заседания с периодичностью, позволяющей обеспечить своевременное представление информации НС (СД) для принятия управленческих решений (но не реже одного раза в месяц)	
2.2. Председатель комитета – независимый директор осуществляет эффективное руководство комитетом по рискам	
2.3. Комитет по рискам регулярно отчитывается НС (СД) о своей деятельности, выносит на НС (СД) отчеты, вопросы и рекомендации с целью их обсуждения и/или принятия решения	
2.4. Комитет по рискам приглашает на свои заседания в случае необходимости лиц, не являющихся членами комитета, для эффективного обсуждения и принятия решения по вопросам повестки дня	

2.5. Комитет по рискам получает на регулярной основе управленческую отчетность, а также другие информационные материалы в достаточном объеме, достаточного качества и с необходимой периодичностью для исполнения своих задач и функций	
2.6. Полнота принятия и выполнения Правлением банка, НКФО решений НС (СД), принятых на основании рекомендаций комитета по рискам в отношении риск-профиля банка, НКФО, оптимизации функционирования системы управления рисками	
3. Результативность работы	
3.1. Комитет по рискам обеспечивает качественную подготовку решений НС (СД) по вопросам, относящимся к его компетенции, прежде всего по реализации стратегии управления рисками в банке, НКФО, через углубленное изучение соответствующих вопросов и выработку необходимых рекомендаций.	
3.2. Комитет по рискам содействует установлению в банке, НКФО эффективной системы управления рисками	
3.3. Комитет по рискам регулярно оценивает свою деятельность и предпринимает действия, направленные на повышение ее эффективности	

Комментарии, замечания, предложения по повышению эффективности деятельности комитета по рискам:

Приложение 5

**ПРИМЕРНАЯ АНКЕТА
ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ
НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА (СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ)**

Заполняется каждым членом НС (СД) при соблюдении конфиденциальности.

Пожалуйста, оцените деятельность председателя НС (СД), выбрав соответствующую оценку по шкале оценки.

Шкала оценки в каждом конкретном случае может иметь четыре или пять уровней оценки – решение принимается банком, НКФО.

Шкала оценки (вариант 1)
1 – требует значительного
улучшения
2 – требует улучшения

Шкала оценки (вариант 2):
1 – требует улучшения
2 – удовлетворительно
3 – хорошо

3 – удовлетворительно
4 – хорошо
5 – отлично

4 – отлично

Показатели	Балл
1. Эффективность руководства НС (СД) в решении задач выполнения стратегии развития банка, НКФО	
2. Эффективность руководства НС (СД) по управлению конфликтом интересов	
3. Эффективность взаимодействия с акционерами	
4. Своевременность извещения членов НС (СД) о позициях крупных акционеров банка в части Стратегии развития банка, НКФО	
5. Обеспечение соблюдения норм деловой этики и эффективной коммуникации членов НС (СД)	
6. Создание атмосферы открытости, доверия при обсуждении спорных вопросов между членами НС (СД)	
7. Четкое разделение сфер ответственности и полномочий между председателем НС (СД) и Председателем Правления банка, НКФО	
8. Председатель НС (СД) не обладает неограниченным правом принятия решений	
9. Умение мотивировать членов НС (СД) и членов Правления на достижение поставленных целей	
10. Председатель НС (СД) демонстрирует позитивное отношение к критике со стороны коллег	
11. Умение использовать эффективные стили руководства	
12. Председатель НС (СД) демонстрирует последовательность в достижении целей	

Комментарии, замечания, предложения по повышению эффективности деятельности председателя НС (СД)

Приложение 6

**ПРИМЕРНАЯ АНКЕТА
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ВНУТРЕННЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА УПРАВЛЕНИЯ
(ПРАВЛЕНИЯ)**

Заполняется каждым членом НС (СД) на условиях конфиденциальности.

Пожалуйста, оцените эффективность деятельности исполнительного органа (Правления) банка, НКФО (наименование банка, НКФО), выбрав соответствующую оценку по шкале оценки.

Шкала оценки в каждом конкретном случае может иметь четыре или пять уровней оценки – решение принимается банком, НКФО.

Шкала оценки (вариант 1)

Шкала оценки (вариант 2):

1 – требует значительного
улучшения
2 – требует улучшения
3 – удовлетворительно
4 – хорошо
5 – отлично

1 – требует улучшения
2 – удовлетворительно
3 – хорошо
4 – отлично

Показатели	Балл
1. Эффективность управленческой деятельности	
1.1. Реализация стратегии банка	
1.2. Операционная эффективность	
1.3. Эффективность функционирования системы внутреннего контроля	
1.4. Эффективность функционирования системы управления рисками	
1.5. Эффективность управления человеческим капиталом	
1.6. Соответствие структуры банка, НКФО характеру и масштабам развития бизнеса	
1.7. Периодичность и полнота представления управленческой отчетности для НС (СД)	
1.8. Эффективность системы информационной безопасности	
1.9. Эффективность маркетинга банка, НКФО	
1.10. Эффективность взаимодействия с заинтересованными сторонами: – Национальный банк Республики Беларусь – банки-корреспонденты – кредиторы и вкладчики – клиенты	
2. Внутренние процедуры банка, НКФО:	
2.1. Проводятся ли заседания Правления банка, НКФО с периодичностью, необходимой и достаточной для эффективного управления банком, НКФО	
2.2. Соблюдаются ли требования Устава банка, НКФО к периодичности проведения заседаний Правления	
2.3. Соблюдаются ли требования Устава банка, НКФО по полномочиям Правления	
2.4. Своевременно ли доводится до НС (СД) информация об изменениях законодательства, влияющего на принятие решений НС (СД)	
2.5. Своевременно ли доводится до НС (СД) информация о предписаниях и (или) принятии мер надзорного регулирования со стороны Национального банка Республики Беларусь и (или) других надзорных органов	
2.6. Своевременно ли предоставляются НС (СД) на утверждение проекты локальных нормативно-правовых актов, обязанность по	

утверждению которых относится к компетенции НС (СД)	
2.7. Своевременно ли предоставляются НС (СД) отчеты о деятельности Правления	
2.8. Своевременно ли предоставляются НС (СД) отчеты о выполнении Правлением рекомендаций НС (СД)	

Комментарии, замечания, предложения по повышению эффективности деятельности Правления:
