

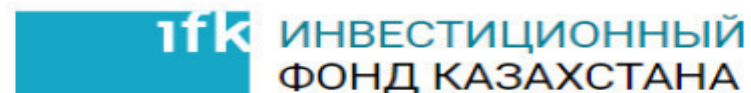
Приложение 13
к протоколу очного заседания Совета директоров
АО «Инвестиционный фонд Казахстана»
от 27 августа 2019 года (протокол № 06)

Утвержден
решением Совета директоров
АО «Инвестиционный фонд Казахстана»
от 27 августа 2019 года (протокол № 06)



Отчет по оценке деятельности Совета директоров АО "Инвестиционный фонд Казахстана" по итогам 2018 года

Подготовлено экспертами IFC
г. Нур-Султан, 2019 г.



Заявление о независимости

Независимость мнения

Оценка деятельности Совета директоров АО "Инвестиционный фонд Казахстана" за 2018 год (далее – Фонд или Компания) проведена экспертами Международной финансовой корпорации (IFC). Эксперты IFC действовали независимо от АО "Инвестиционный фонд Казахстана", его акционеров, членов органов управления, органов контроля, исполнительных органов и прочих заинтересованных лиц.

Данный отчет не является заключением аудиторской проверки, комплексно-финансовой экспертизой, анализом деятельности руководства или организации, или научным исследованием принципов корпоративного управления. Цель данного документа – представить результаты оценки деятельности Совета директоров АО "Инвестиционный фонд Казахстана". Несмотря на то, что представленная в данном отчете оценка осуществлялась с максимальной тщательностью, она не предназначена для того, чтобы служить основой для принятия Компанией бизнес-решений. По всем финансовым вопросам необходимы отдельные консультации с бухгалтерами, аудиторами или другими компетентными специалистами в сфере финансов. По юридическим вопросам мы рекомендуем обращаться за консультациями и советами к независимым юристам.

Настоящий отчет основывается на информации, предоставленной АО "Инвестиционный фонд Казахстана" и ее сотрудниками Проекту Международной финансовой корпорации по развитию практик экологичности, социальной ответственности и корпоративного управления в Европе и Центральной Азии (Казахстан). В связи с этим, информация, содержащаяся в данном отчете, является точной и полной, в той мере, в какой она была предоставлена нам.

Любые мнения, выраженные в данном документе, принадлежат ее автору(ам), и, не обязательно, выражают точку зрения Международной финансовой корпорации или Всемирного банка.

Конфиденциальность информации и назначение отчета

Настоящий отчет содержит конфиденциальную информацию и предназначен для Совета директоров АО "Инвестиционный фонд Казахстана". IFC не несет ответственность за последствия раскрытия содержания отчета или его частей третьим лицам.

Структура отчета

1	Выводы и рекомендации по результатам оценки
2	План совершенствования работы Совета директоров
3	Приложения

Подход к проведению оценки

Процесс оценки

1. Анализ внутренних документов, протоколов Совета и комитетов

2. Анкетный опрос членов Совета директоров (СД)

3. Интервью с членами СД, корпоративным секретарем, внутренним аудитором

4. Подготовка отчета и обсуждение итогов на заседании Совета директоров

Приняли участие в оценке

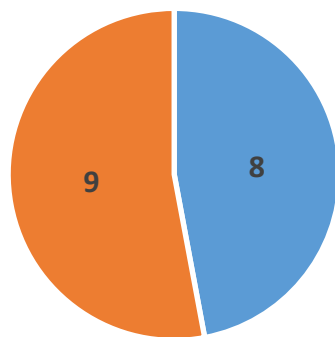
	В интервью	В анкетировании
Члены Совета директоров		
Омарходжаев Ануар Сагыналиевич	✓	✓
Таджияков Галымжан Бисенгалиевич	✓	✓
Биртанов Есжан Амантаевич		✓
Сон Вячеслав Владимирович	✓	✓
Алиманов Жанат Жалгасбаевич		✓
Абрамов Игорь	✓	✓
Медеуов Усенгельды Умиржанович		✓
Сакишев Ермек Рахатович	✓	✓
Корпоративный секретарь		
Сапина Жанайым Минатаевна	✓	не предусмотрено
Внутренний аудитор		
Сакадиева Раушан Мырзахановна	✓	не предусмотрено

Ключевые количественные индикаторы деятельности Совета директоров АО "Инвестиционный фонд Казахстана"

128 Количество рассмотренных вопросов Советом директоров

17 Количество заседаний Совета директоров

Структура заседаний Совета директоров



■ Очные заседания ■ Заочные заседания

Тематика вопросов, рассмотренных Советом






Ключевые итоги качественной оценки деятельности Совета директоров АО «Инвестиционный фонд Казахстана»: самооценка и внешняя оценка

Обобщенные итоги оценки зрелости процессов работы Совета директоров

№	Критерии оценки	Самооценка Совета	Внешняя оценка
1	Роль и полномочия Совета директоров	 3.61	 2.5
2	Стратегия	 3.59	 2.5
3	Управление эффективностью деятельности	 3.65	 2.5
4	Состав Совета директоров, роль независимых директоров	 3.4	 2.5
5	Политика вознаграждения Совета директоров	 2.63	 2
6	Заседания Совета директоров и комитетов	 3.75	 3
7	Председатель Совета директоров	 3.95	 3.5
8	Корпоративный секретарь	 3.6	 3.6
9	Комитет по аудиту	 3.77	 2
10	Комитет по управлению рисками	 3.45	 3
11	Комитет по стратегическому управлению	 3.41	 2.5
12	Комитет по кадрам и вознаграждениям	 3.25	 2
13	Самооценка членов Совета директоров	 3.79	

Шкала оценки и условные обозначения (по 4-х балльной шкале)

Обозначения	Баллы оценки	Интерпретация
 Хорошая практика	Более 3,5	Процессы соответствуют «наилучшей практике»
 Область развития	От 2 до 3,5	Процессы требуют некоторого улучшения
 Особое внимание	2 и менее	Процессы требуют существенного улучшения

*Внешняя оценка сформирована консультантами по итогам интервью и анкетного опроса, в соответствии с методологией IFC

1 Роль и функции Совета директоров, взаимодействие с акционером

СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА



РАЗЛИЧИЕ МНЕНИЙ ДИРЕКТОРОВ



ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ ПРОЦЕССОВ



Основные выводы

Сильные стороны

- Распределение полномочий определено в соответствии с Законом об АО, Кодексом корпоративного управления и внутренними документами Фонда.
- Некоторые члены Совета отмечают наличие конструктивного диалога между Советом директоров и Правлением, инициативную роль Председателя Правления, поднимающего вопросы повестки заседаний с членами Совета и комитетов заблаговременно до заседания.
- Члены Совета обращают внимание на то, что в состав Совета входят одни из лучших экспертов в области юриспруденции.

Направления развития

- Директора отмечают, что де-факто функции найма и вознаграждения Председателя Правления осуществляются АО НУХ «Байтерек» (далее - Единственный акционер или Холдинг), хотя должны относиться к функциям Совета директоров. Кроме того, Совет не играет активной роли в обеспечении системы преемственности высшего руководства.
- Теоретически комитеты имеют возможности для привлечения внешних консультантов или экспертов для наиболее важных вопросов за счет Фонда, однако фактически, как отмечают члены Совета, механизм привлечения экспертов является усложненным в связи с тем, что вопрос бюджетирования указанных расходов должен одобряться на нескольких управленческих уровнях Компании.
- Анализ структуры протоколов заседаний Совета показал, что Совет директоров не рассматривает вопросы стратегического управления Фондом. Участники оценки отмечают формальную роль комитетов в стратегических вопросах и значительную направленность на проектные и операционные вопросы.
- Члены Совета полагают, что корпоративное управление в Фонде является скорее формальностью в связи со спецификой деятельности Фонда. В практике Фонда у Единственного акционера – существенные полномочия по принятию ключевых стратегических и операционных решений.
- Некоторые члены Совета и комитетов убеждены, что руководствоваться лучшими практиками в области корпоративного управления нецелесообразно для компаний квазигоссектора в РК
- Члены Совета обращают внимание на то, что Совет директоров формально утверждает План развития, предварительно согласованных с Единственным акционером и не принимает активного участия в формировании системы финансовых и нефинансовых ключевых показателей эффективности деятельности Фонда, основанной на стратегии развития Фонда.

Рекомендации

1. Рассмотреть вопрос о необходимости в инициировании обсуждения с Единственным акционером вопроса определения стратегической роли Совета директоров и комитетов, увеличения и распределения полномочий и обеспечения независимости Совета директоров и комитетов от Единственного акционера.
2. Уточнить роль и полномочия Совета в системе обеспечения преемственности менеджмента.
3. Проработать и включить во внутренние документы механизм привлечения внешних консультантов для Совета директора и комитетов.

2 Стратегия

СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА



РАЗЛИЧИЕ МНЕНИЙ ДИРЕКТОРОВ



ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ ПРОЦЕССОВ



Основные выводы

Сильные стороны

- Директора отмечают необходимость в разработке предложений по дальнейшему развитию Фонда и особом внимании к вопросам изучения рынка NPL в Казахстане, и наполнению портфеля Фонда.
- В Фонде принята стратегия развития до 2023 года.

Направления развития

- По мнению директоров, стратегия Компании в большей степени определяется Единственным акционером, члены Совета не являются активными участниками стратегического управления.
- Некоторые директора обращают внимание на то, что четкое представление о развитии Фонда в перспективе 3-5 лет у них отсутствует.
- Члены Совета полагают, что Фонд подходит к новому этапу жизненного цикла и существует необходимость в изменении стратегии Фонда с учетом предполагаемой продажи Фонда.
- Отмечается, что Совет директоров анализирует текущую ситуацию и принимает решения о необходимости изменения модели работы Компании. При этом, подобные решения не оперативны.
- Некоторые члены Совета считают, что повысить эффективность деятельности Совета и комитетов может проведение выездных совещаний с участием членов Совета на территории проектов.

Рекомендации

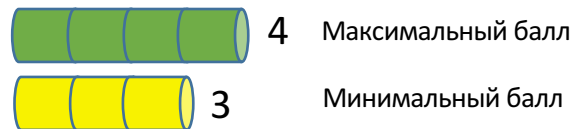
4. Провести стратегическую сессию с участием Совета директоров, менеджмента, представителей Единственного акционера, внешним модератором и экспертами. Актуализировать стратегию и стратегическое видение в перспективе 3-5 лет.
5. Проводить регулярные выездные совещания с участием членов Совета директоров на территории проектов.

3 Управление эффективностью деятельности

СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА



РАЗЛИЧИЕ МНЕНИЙ ДИРЕКТОРОВ



ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ ПРОЦЕССОВ



Основные выводы

Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> В Фонде разработано Положение о Правлении. Комитеты практикуют обращение к менеджменту Фонда и экспертам комитетов для более полного рассмотрения вопросов. Совет директоров рассматривает финансовую отчетность совместно с аудиторами и учитывает их независимую оценку. В Фонде разработаны процедуры, направленные на предотвращение и урегулирование конфликтов интересов у членов Совета директоров. В Фонде утверждена Политика корпоративной и социальной ответственности. Фонд публикует на веб-сайте ежеквартальные отчеты Совета директоров Фонда.
Направления развития	<ul style="list-style-type: none"> Некоторые директора не разделяют мнение о том, что Совет директоров регулярно оценивает и измеряет влияние собственных решений на финансовые результаты, стоимость для акционера и влияние на ключевых стейкхолдеров. Директора отмечают, что ключевую роль в процессе согласования бюджета Фонда играет Единственный акционер, а не Совета директоров. Утвержденная Методика оценки Совета директоров не учитывает проведение оценки эффективности деятельности комитетов, не подвергается оценке корпоративный секретарь как лицо, оказывающее поддержку деятельности Совета и комитетов. Информация о составе комитетов Совета директоров отсутствует на веб-сайте. В организационной структуре Фонда, представленной на веб-сайте, отсутствуют комитеты.
	<ul style="list-style-type: none"> Директора обращают внимание на то, что текущие КПЭ не соответствуют специфике Фонда и являются формальностью. Некоторые участники оценки отмечают, что Совет не проводит обсуждение результатов аудита по итогам года, не видит в них значимости, а результаты аудита, как правило, оканчиваются формальным решением «принять к сведению».

Рекомендации

- Уточнить роль Совета директоров в бюджетном процессе.
- Актуализировать КПЭ в соответствии со спецификой деятельности Фонда.
- Предусмотреть в Методике оценки Совета директоров, принятой в Фонде, проведение оценки комитетов и Корпоративного секретаря.
- Выделять достаточное время для содержательного рассмотрения результатов аудита по итогам года.
- Актуализировать информацию на веб-сайте о комитетах Совета директоров.

4 Состав Совета директоров, роль независимых директоров

СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА



РАЗЛИЧИЕ МНЕНИЙ ДИРЕКТОРОВ



ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ ПРОЦЕССОВ



Основные выводы

Сильные стороны

- В состав Совета директоров входят независимые директора, соответствующие критериям независимости в соответствии с Законом «Об акционерных обществах» РК.
- Некоторые члены Совета отмечают, что независимые директора имеют значительный опыт и хорошо понимают специфику корпоративного управления в Казахстане.

Направления развития

- Некоторые члены Совета отмечают, что несмотря на доминирование решений представителей Единственного акционера, к мнениям независимых директоров прислушиваются. Другие участники оценки считают, что независимые директора в Фонде не могут являться независимыми от Единственного акционера.
- Некоторые участники оценки считают, что независимые директора при принятии решений полагаются на мнение представителей структурных подразделений Холдинга, которые по объективным причинам не всегда обладают полной информацией для принятия взвешенных решений.
- Директора полагают, что необходимо определить реальную зону ответственности независимых директоров и оценивать итоги их работы.
- Некоторые директора рекомендуют добавить в состав Совета еще одного «независимого директора с опытом и знаниями в области аудита». Другие участники оценки считают, что было бы полезно привлечение в состав Совета дополнительного эксперта с опытом в финансах, заимствовании капитала, привлечении инвесторов и взаимоотношении с ними. Помимо этого директора обращают внимание на то, что в составе необходим директор, понимающий специфику Фонда на операционном уровне.
- В Фонде не выделен бюджет на образовательные тренинги для членов Совета директоров. Вместе с тем, члены Совета отмечают потребность в повышении квалификации в области управления стрессовыми активами, глобальных трендах в области корпоративного управления, цифровизации.
- Критерии независимости директоров учитывают только базовые требования законодательства, при этом отсутствует формализованная процедура подтверждения независимости независимых директоров, а также обязательство независимых директоров информировать Фонд в случае потери статуса независимого директора.

Рекомендации

11. Рассмотреть вопрос о привлечении дополнительного независимого директора в состав Совета.
12. Провести обучение членов Совета и комитетов по вопросам управления стрессовыми активами, корпоративного управления, цифровизации.
13. Внедрить практику подготовки отчетов независимых директоров по итогам года и по окончании срока полномочий директора.
14. Разработать и рекомендовать акционеру модель целевой компетенции Совета директоров с учетом стратегических приоритетов развития Фонда.
15. Разработать и описать во внутренних документах уточненные критерии независимости директоров, процедуру подтверждения независимости.

5 Политика вознаграждения Совета директоров

СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА



РАЗЛИЧИЕ МНЕНИЙ ДИРЕКТОРОВ



ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ ПРОЦЕССОВ



Основные выводы

Рекомендации

Сильные стороны

- В Фонде действуют утвержденные Единственным акционером правила выплаты вознаграждений и компенсаций членам Совета директоров.
- В Положении о Совете директоров определены виды вознаграждений и случаи компенсации расходов независимым директорам.

Направления развития

- В Фонде отсутствует прозрачная методика выплаты вознаграждений независимым директорам, четко определяющая факторы и вклад директоров, определяющие размер вознаграждений.
- Некоторые директора полагают, что система вознаграждения эффективна, при этом требует актуализации в абсолютном значении.
- Директора отмечают, что низкий уровень оплаты оказывает влияние на вовлеченность директоров в работу.
- В Годовом отчете размер вознаграждения членов Совета директоров раскрывается общей суммой.

16. Рассмотреть вопрос о разработке прозрачной методики и критериев выплат вознаграждений независимых директоров, провести бенчмаркинг.
17. В соответствии с лучшими практиками рекомендуется раскрывать информацию о вознаграждениях членов Совета директоров персонафицировано.

6 Заседания Совета директоров и комитетов

СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА



РАЗЛИЧИЕ МНЕНИЙ ДИРЕКТОРОВ



ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ ПРОЦЕССОВ



Основные выводы

Сильные стороны

- Директора отмечают, что в ходе заседаний наблюдаются активные дискуссии по вопросам повестки.
- Директора получают материалы к заседаниям и имеют возможность подготовиться к заседанию.
- Отмечается, что заседания проводятся в соответствии с утвержденным Планом работы Совета директоров.
- Члены Совета обращают внимание, что члены Совета глубоко вовлечены в работу комитетов (на всех заседаниях комитетов, присутствуют, как правило, все члены Совета директоров, кроме Председателя).

Направления развития

- Некоторые директора полагают, что заседаний проводится слишком много.
- Директора считают, что проведение тренингов и выездных заседаний поможет на практике показать состояние активов компаний.
- Отмечается, что заседания Совета и комитетов проходят в течение одного дня.
- Некоторые участники оценки отмечают, что в протоколах заседаний не указываются сроки исполнения поручения Совета директоров менеджментом, что снижает дисциплину исполнения поручений менеджментом.
- Отмечается, что в соответствии с КПЭ, поставленными Холдингом, повестки заседаний Совета не должны меняться более, чем на 10%, что не является эффективной практикой, поскольку может возникать необходимость вынесения на заседание стратегически важных вопросов.
- Члены Совета отмечают, что в отдельных случаях вместо заключений и рекомендаций комитеты принимают решение о необходимости рассмотреть вопрос на Совете директоров напрямую.

- Не все члены Совета разделяют мнение о том, что повестка заседаний включает только актуальные и значимые вопросы, хотя наблюдаются улучшения в 2019 году. Директора отмечают, что повестка заседаний, как правило, не включает стратегические вопросы.

Рекомендации

18. Лучшая практика корпоративного управления рекомендует проводить заседания комитетов заблаговременно до заседаний Совета.
19. При вынесении поручений Совета директоров в протоколах рекомендуется указывать сроки исполнения поручений.
20. Рассмотреть вопрос об инициировании на уровне Единственного акционера вопрос об актуализации КПЭ по изменению повестки заседаний.
21. Рассмотреть вопрос о корректировке плана Совета директоров и повесток заседаний с большим фокусом на стратегические вопросы.

7 Председатель Совета директоров

СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА



РАЗЛИЧИЕ МНЕНИЙ ДИРЕКТОРОВ



ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ ПРОЦЕССОВ



Основные выводы

Сильные стороны

- По мнению участников оценки, Председатель устанавливает высокие стандарты добросовестности и профессиональной этики, способствует формированию атмосферы уважения, доверия и открытости, создает условия для конструктивной дискуссии между членами Совета директоров.
- Председатель Совета директоров всегда уважительно относится и прислушивается к мнениям независимых директоров.
- Председатель обсуждает с членами Совета директоров результаты их деятельности и потребности в повышении квалификации в рабочем порядке .
- Председатель обладает экспертизой в области цифровизации.

Направления развития

- Директора обращают внимание на необходимость трансляции Председателем роли Совета и принципов лучшей практики корпоративного управления.
- Директора отмечают, что пока не сложилась практика индивидуальных встреч Председателя с членами Совета директоров Фонда для обсуждения результатов деятельности, вклада директоров и потребностей в повышении квалификации.

Рекомендации

22. Ввести в практику проведение Председателем ежегодных индивидуальных встреч с членами Совета директоров и Правления, обратной связи по итогам работы за год, индивидуальных планов развития и потребностей в обучении.

8 Корпоративный секретарь

СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА



РАЗЛИЧИЕ МНЕНИЙ ДИРЕКТОРОВ



ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ ПРОЦЕССОВ



Основные выводы

Сильные стороны

- Некоторые члены Совета характеризуют Корпоративного секретаря как опытного, эффективного в рамках поставленных задач, активного и «сильного».
- Корпоративный секретарь осуществляет регулярное повышение квалификации.
- Корпоративный секретарь выполняет большее количество КПЭ по сравнению со средним количеством КПЭ, выполняемыми Корпоративными секретарями других компаний Холдинга.
- Корпоративный секретарь при введении в должность вновь избранных членов Совета осуществляет должную поддержку и предоставление достаточных для ознакомления с деятельностью Фонда материалов.
- Корпоративный секретарь на системной основе предоставляет Отчет об исполнении поручений Единственного акционера и Совета директоров.
- Главный менеджер по корпоративным вопросам осуществляет эффективную поддержку Корпоративному секретарю.

Направления развития

- Некоторые директора полагают, что протоколы заседаний в Фонде являются формальностью и зачастую не полностью отражают суть обсуждения вопросов на заседаниях комитетов или Совета.
- Директора отмечают, что Корпоративный секретарь выполняет свои функции, указанные в Положении о Корпоративном секретаре и соответствует традиционной для Казахстана роли корпоративного секретаря, однако в целях повышения роли и статуса Корпоративного секретаря хотели бы расширения функционала в соответствии с мировой лучшей практикой (например, проведение консультаций по вопросам корпоративного управления, лучшим практикам и трендам, регулярного информирования членов Совета о касающихся их изменениях в законодательстве, локальной нормативной базе).
- Отмечается, что Корпоративный секретарь взаимодействует с Председателем Совета директоров через ДУА.
- Отмечается, что Совет директоров проводит независимую оценку деятельности Корпоративного секретаря, однако отсутствует формализованный механизм получения содержательной обратной связи Корпоративным секретарем об эффективности своей деятельности.
- Информация о Корпоративном секретаре Фонда не раскрывается на веб-сайте и в годовом отчете Фонда.

Рекомендации

23. Протоколы заседаний должны полностью отражать суть обсуждения вопросов на заседаниях комитетов и Совета директоров.
24. Дополнить форму оценки деятельности Корпоративного секретаря обязательными комментариями.
25. Расширить и конкретизировать полномочия Корпоративного секретаря в отношении участия в развитии практики корпоративного управления.
26. Раскрывать информацию о действующем Корпоративном секретаре на сайте Фонда и в годовом отчете в соответствии с лучшей практикой.

9 Комитет по аудиту

СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА



РАЗЛИЧИЕ МНЕНИЙ ДИРЕКТОРОВ



ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ ПРОЦЕССОВ



Основные выводы

Сильные стороны

- В Фонде разработано Положение о комитете по аудиту.
- Председателем Комитета является независимый директор.
- Комитет имеет четкий годовой план работы, связанный с Планом работы Совета директоров.
- Комитет своевременно проводит оценку эффективности осуществления функции внутреннего аудита и предоставляет результаты такой оценки Совету директоров.
- Отмечается, что в состав Комитета входит директор с сильной экспертизой в области аудита и пониманием специфики компаний Холдинга.

Направления развития

- Не все члены Комитета обладают необходимой аудиторской, финансовой или бухгалтерской экспертизой, участники оценки обращают внимание на потребность в повышении квалификации членов Комитета в области аудита и управления рисками.
- Члены Комитета замечают некоторую напряженность между внутренним аудитором и другими подразделениями Фонда и Холдингом, влияющие на независимость и эффективность деятельности СВА. Участники оценки полагают, что профессиональные суждения СВА не в полной мере учитываются Единственным акционером.
- Некоторые директора считают, что Комитет должен состоять исключительно из независимых директоров.
- Некоторые члены Комитета отмечают потребность в регулярном аудите IT безопасности.
- Некоторые участники оценки обращают внимание на потребность в автоматизации системы отчетности.
- Директора обращают внимание на необходимость уточнения риск аппетита, в том числе определения нижней границы толерантности, а также обращают внимание на необходимость актуализации модели стресс тестирования (в частности, по валютным рискам методология не соответствует практике).

- Директора обращают внимание на частое вмешательство Холдинга в отчеты по проверкам внутреннего аудита, корректировку результатов отчетов СВА и СУР.

Рекомендации

27. Включить в состав Комитета независимого директора с аудиторской, финансовой или бухгалтерской экспертизой.
28. Внедрить практику проведения регулярного аудита IT-безопасности.
29. Провести повышение квалификации членов Комитета по вопросам аудита и управления рисками.
30. Разработать механизм обеспечения независимости СВА, инициировать обсуждение данного вопроса с Холдингом и менеджментом Фонда.
31. Рассмотреть вопрос об инициировании обсуждения на уровне Холдинга темы автоматизации системы отчетности СВА.

10 Комитет по управлению рисками

СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА



Основные выводы

РАЗЛИЧИЕ МНЕНИЙ ДИРЕКТОРОВ



ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ ПРОЦЕССОВ



Рекомендации

Сильные стороны

- В Фонде разработано Положение о комитете по управлению рисками.
- Председателем Комитета является независимый директор.
- Оценивая работу Комитета, некоторые участники оценки указывают на его положительную роль, отмечая, что многие риски были смягчены или устранены его работой.
- Директора отмечают, что была проведена работа по усилению информационной безопасности и процедур конфиденциальности.

Направления развития

- Формально архитектура в части управления рисками организована. Однако, директора отмечают, что имеют место реализовавшиеся риски.
- Члены Комитета отмечают, что Комитет больше концентрируется на самих рисках (операционных вопросах), а не на контроле и оценке эффективности системы управления рисками.
- Некоторые участники оценки считают необходимым изменение роли Комитета с «ручной» на стратегическую и понимания риск-менеджмента в целом. Директорами предлагается проведение тренинга по риск-менеджменту для менеджмента Компании и Руководителя, ответственного за функции риск-менеджмента в Компании.
- Некоторые члены Комитета, отмечая свою формальную роль, поясняют ее спецификой деятельности в Казахстане, поясняя, что в Фонде, как и во всех компаниях с государственным участием Казахстана, риски рассматривают «по факту», отсутствует предиктивный анализ.
- Члены Комитета выделяют в качестве приоритетных для обсуждения на ближайший год вопросы социальной напряженности в регионах, рисков в банковском секторе, девальвации и надежности БВУ.

- Некоторые члены Комитета полагают, что не должны участвовать в обеспечении независимости и объективности осуществления функции управления рисками.
- Некоторые члены Комитета утверждают, что контроль за системой управления рисками и оценка ее эффективности относится к функционалу Комитета по аудиту. Вместе с тем, в соответствии с Положением о Комитете по аудиту данный функционал не относится к Комитету по аудиту.
- Некоторые участники оценки считают не применимым к Компании внедрение управление рисками на всех уровнях, интегрирование принципов риск-менеджмента во все организационные процессы и наделение ответственностью каждого структурного подразделения Компании. Члены Комитета отмечают доминирующую роль Единственного акционера в управлении рисками.

32. Провести анализ роли Комитета и разграничить полномочия Комитета с полномочиями менеджмента Фонда по управлению рисками. Усилить фокус Комитета на стратегические риски и оценку эффективности СУР.
33. Провести анализ соответствия фактической деятельности Комитета по управлению рисками и Комитета по аудиту, разграничить полномочия комитетов в соответствии с внутренними документами.
34. Рассмотреть вопрос о повышении квалификации менеджмента Компании по вопросам управления рисками.

11 Комитет по стратегическому управлению

СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА



РАЗЛИЧИЕ МНЕНИЙ ДИРЕКТОРОВ



ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ ПРОЦЕССОВ



Основные выводы

Сильные стороны

- Председателем Комитета является независимый директор.
- Некоторые члены Комитета считают, что Комитет эффективно контролирует реализацию решений Совета директоров Правлением Компании, а также проверяет эффективность распределения ресурсов Компании на предмет соответствия стратегическим планам и долгосрочным задачам Компании.
- В составе Комитета имеются эксперты, обладающие знаниями и опытом работы в сфере стратегического управления.

Направления развития

- Члены Комитета отмечают, что вопросами приоритетных направлений деятельности и стратегии развития в Компании занимается в основном Единственный акционер.
- Члены Комитета хотели бы принять участие в формировании стратегии Фонда на уровне Единственного акционера.
- Некоторые участники оценки считают, что акцент в деятельности Комитета должен быть на том, чтобы не делать ошибок и не рисковать при работе с проблемными активами, а не на стратегических возможностях компании и ее эффективности. При этом, имеет место другое мнение о стратегической возможности формирования из Фонда полноценной коллекторской компании с соответствующим мандатом в ближайшей перспективе.
- Директора обращают внимание на то, что Комитет не предоставляет Совету директоров результаты анализа основных тенденций экономической политики, реализуемой исполнительными органами государственной власти Казахстана в отношении сферы деятельности Компании, не формулирует рекомендации по этому поводу.
- Директора обращают внимание на то, что в Комитете отсутствует специалист с профессиональным опытом в управлении стрессовыми активами.
- По мнению директоров, необходимо добиться лучшего понимания того, как компании с государственным участием работают со стрессовыми активами, какие проблемные вопросы возникают у советов директоров и комитетов по стратегии.

Рекомендации

35. Рекомендуется, чтобы Комитет предоставлял Совету директоров результаты анализа основных тенденций экономической политики, реализуемой органами государственной власти Казахстана в отношении сферы деятельности Компании, а также бенчмаркинг сопоставимых компаний и формулировал рекомендации по этому поводу.
36. Рассмотреть вопрос о включении в Состав Комитета эксперта с опытом работы со стрессовыми активами.

12 Комитет по кадрам и вознаграждениям

СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА



Основные выводы

РАЗЛИЧИЕ МНЕНИЙ ДИРЕКТОРОВ



ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ ПРОЦЕССОВ



Рекомендации

Сильные стороны

- Председателем Комитета является независимый директор.
- В Компании утверждены правила премирования работников, в соответствии с которыми оценивается менеджмент. Комитет проводит оценку работы Правления.
- Процесс взаимодействия между Комитетом и Советом директоров, по мнению членов Комитета, отлажен и эффективен.
- В Компании отмечается невысокая текучесть кадров (по оценкам участников оценки, около 5%).

Направления развития

- Директора обращают внимание на то, что процесс разработки критериев, подбора, выдвижения и избрания кандидатов в Совет директоров, комитеты, Правление нельзя назвать прозрачным, поскольку решения по этим вопросам принимает Единственный акционер. Директора отмечают необходимость передать в исключительную компетенцию Совета назначение и увольнение всех членов исполнительного органа, и обеспечение независимости Совета и Комитета от Единственного акционера.
- Комитет фактически не вырабатывает рекомендации по определению существенных условий договоров с членами Совета директоров и Правления, полагаясь на решение Единственного акционера.
- Комитет не проводит регулярный анализ текущих и ожидаемых потребностей Компании в отношении повышения профессиональной квалификации членов Правления. Данные вопросы поднимаются, но не регулярно. При этом члены Комитета отмечают необходимость обучения членов Правления, несмотря на финансовые трудности.
- Комитет не информирует регулярно Совет директоров о важных изменениях в трудовом законодательстве и лучшей практике в сфере управления персоналом.
- Некоторые директора указывают на значимость усиления контроля при работе с социальными вопросами.
- Некоторые участники оценки полагают, что включение в состав Комитета активного независимого директора будет способствовать повышению эффективности деятельности Комитета.
- В Фонде введена должность Омбудсмана и указано, что обеспечена анонимная и конфиденциальная связь с ним по вопросам предотвращения и урегулировании корпоративных конфликтов и конфликта интересов, однако в Кодексе деловой этики указано, что анонимные обращения не подлежат рассмотрению (кроме уголовных правонарушений), а по процедурам деятельности Омбудсмана указана ссылка на Политику по урегулированию корпоративных конфликтов и конфликтов интересов, в которой ответственным за поступающую информацию и принятие решений по конфликтам является Корпоративный секретарь. В Кодексе корпоративного управления Фонда указано, что Омбудсмен вправе выносить на рассмотрение только системные проблемные вопросы без рассмотрения конкретных случаев.
- Некоторые члены Комитета по кадрам и вознаграждениям не считают необходимым проводить внешнюю оценку эффективности деятельности Совета директоров и комитетов.
- Члены Комитета обращают внимание на формальную роль Комитета в разработке и своевременной актуализации политики по вознаграждению Правления, фактически решения по данному вопросу принимает Единственный акционер.

37. Провести анализ соответствия фактического функционала и полномочий Комитета в отношении положений, указанных во внутренних документах.
38. В соответствии с международной лучшей практикой корпоративного управления внешняя оценка Совета директоров и комитетов должна проводиться один раз в 3 года. Комитет должен являться ее инициатором в целях повышения эффективности деятельности Совета и комитетов.
39. Разработать Положение о деятельности Омбудсмана, прояснив в нем роль и обязанности Омбудсмана, а также процедуры, в соответствии с которыми Омбудсмен имеет право выносить на рассмотрение Комитета вопросы, входящие в компетенцию Омбудсмана. Разграничить полномочия Корпоративного секретаря и Омбудсмана в Политике по урегулированию корпоративных конфликтов и конфликта интересов.
40. В отношении анонимных сообщений о злоупотреблениях, рассмотреть возможность введения «горячей линии» или отнести данные вопросы к компетенции Омбудсмана.

13 Обобщенные результаты индивидуальной оценки директоров

Средний результат самооценки членов Совета директоров составил – **3,79 балла**

Вопросы самооценки, получившие минимальный балл



Структура отчета

1	Выводы и рекомендации по результатам оценки
2	План совершенствования работы Совета директоров
3	Приложения

Ключевые рекомендации для обсуждения (1/3)

№	Рекомендации	Приоритетные рекомендации	«Быстрые победы»
Роль и функции Совета директоров, взаимодействие с акционером			
1	Рассмотреть вопрос о необходимости в инициировании обсуждения с Единственным акционером вопроса определения стратегической роли Совета директоров и комитетов, увеличения и распределения полномочий и обеспечения независимости Совета директоров и комитетов от Единственного акционера.	!	
2	Уточнить роль и полномочия Совета в системе обеспечения преемственности менеджмента.		✓
3	Проработать и включить во внутренние документы механизм привлечения внешних консультантов для Совета директора и комитетов.	!	✓
Стратегия			
4	Провести стратегическую сессию с участием Совета директоров, менеджмента, представителями Единственного акционера, внешним модератором и и экспертами, актуализировать стратегию и стратегическое видение в перспективе 3-5 лет.		✓
5	Проводить регулярные выездные совещания с участием членов Совета на территории проектов.	!	✓
Управление эффективностью деятельности			
6	Уточнить роль Совета директоров в бюджетном процессе.		✓
7	Актуализировать КПЭ в соответствии со спецификой деятельности Фонда.	!	
8	Предусмотреть в методике Оценки Совета директоров, принятой в Фонде, проведение оценки комитетов и Корпоративного секретаря.	!	
9	Выделять достаточное время для содержательного рассмотрения результатов аудита по итогам года.	!	
10	Актуализировать информацию на веб-сайте о комитетах Совета директоров.	!	

Ключевые рекомендации для обсуждения (2/3)

Состав Совета директоров, роль независимых директоров			
11	Рассмотреть вопрос о привлечении дополнительного независимого директора в состав Совета.	!	
12	Провести обучение членов Совета и комитетов по вопросам управления стрессовыми активами, корпоративного управления, цифровизации.		✓
13	Внедрить практику подготовки отчетов независимых директоров по итогам года и по окончании срока полномочий директора.	!	✓
14	Разработать и рекомендовать акционеру модель целевой компетенции Совета директоров с учетом стратегических приоритетов развития Фонда.	!	✓
15	Разработать и описать во внутренних документах уточненные критерии независимости директоров, процедуру подтверждения независимости.	!	✓
Политика вознаграждения Совета директоров			
16	Рассмотреть вопрос о разработке прозрачной методики и критериев выплат вознаграждений независимых директоров, провести бенчмаркинг.	!	✓
17	В соответствии с лучшими практиками рекомендуется раскрывать информацию о вознаграждениях членов Совета директоров персонализировано.	!	
Заседания Совета директоров и комитетов			
18	Лучшая практика корпоративного управления рекомендует проводить заседания комитетов заблаговременно до заседаний Совета.	!	✓
19	При вынесении поручений Совета директоров в протоколах рекомендуется указывать сроки исполнения поручений.	!	
20	Рассмотреть вопрос об инициировании на уровне Единственного акционера вопрос об актуализации КПЭ по изменению повестки заседаний.	!	
21	Рассмотреть вопрос о корректировке плана Совета директоров и повесток заседаний с большим фокусом на стратегические вопросы.	!	

Ключевые рекомендации для обсуждения (3/3)

Председатель Совета директоров			
22	Ввести в практику проведение Председателем ежегодных индивидуальных встреч с членами Совета директоров и Правления, обратной связи по итогам работы за год, индивидуальных планов развития и потребностей в обучении.	!	✓
Корпоративный секретарь			
23	Протоколы заседаний должны полностью отражать суть обсуждения вопросов на заседаниях комитетов и Совета директоров.		✓
24	Дополнить форму оценки деятельности Корпоративного секретаря обязательными комментариями.		✓
25	Расширить и конкретизировать полномочия Корпоративного секретаря в отношении участия в развитии практики корпоративного управления.		✓
26	Раскрывать информацию о действующем Корпоративном секретаре на сайте Фонда и в годовом отчете в соответствии с лучшей практикой.		✓
Комитет по аудиту			
27	Включить в состав Комитета независимого директора с аудиторской, финансовой или бухгалтерской экспертизой.	!	✓
28	Внедрить практику проведения регулярного аудита IT-безопасности.	!	✓
29	Провести повышение квалификации членов Комитета по вопросам аудита и управления рисками.	!	✓
30	Разработать механизм обеспечения независимости СВА, инициировать обсуждение данного вопроса с Холдингом и менеджментом Фонда.	!	✓
31	Рассмотреть вопрос об инициировании обсуждения на уровне Холдинга темы автоматизации системы отчетности СВА.	!	✓
Комитет по управлению рисками			
32	Провести анализ роли Комитета и разграничить полномочия Комитета с полномочиями менеджмента Фонда по управлению рисками. Усилить фокус Комитета на стратегические риски и оценку эффективности СУР.		✓
33	Провести анализ соответствия фактической деятельности Комитета по управлению рисками и Комитета по аудиту, разграничив полномочия комитетов в соответствии с внутренними документами.		✓
34	Рассмотреть вопрос о повышении квалификации менеджмента Компании по вопросам управления рисками.		✓

Ключевые рекомендации для обсуждения (3/3)

Комитет по стратегическому управлению

35	Рекомендуется, чтобы Комитет предоставлял Совету директоров результаты анализа основных тенденций экономической политики, реализуемой органами государственной власти Казахстана в отношении сферы деятельности Компании, а также бенчмаркинг сопоставимых компаний и формулировал рекомендации по этому поводу.	!	
36	Рассмотреть вопрос о включении в Состав Комитета эксперта с опытом работы со стрессовыми активами.	!	

Комитет по кадрам и вознаграждениям

37	Провести проверку соответствия фактического функционала и полномочий Комитета заявленному во внутренних документах.		✓
38	В соответствии с международной лучшей практикой корпоративного управления внешняя оценка Совета директоров и комитетов должна проводиться один раз в 3 года. Комитет должен являться ее инициатором в целях повышения эффективности деятельности Совета и комитетов.	!	
39	Разработать Положение о деятельности Омбудсмена, прояснив в нем роль и обязанности Омбудсмена, а также процедуры, в соответствии с которыми Омбудсмен имеет право выносить на рассмотрение Комитета вопросы, входящие в компетенцию Омбудсмена. Разграничить полномочия Корпоративного секретаря и Омбудсмена в Политике по урегулированию корпоративных конфликтов и конфликта интересов.	!	✓
40	В отношении анонимных сообщений о злоупотреблениях, рассмотреть возможность введения «горячей линии» или отнести данные вопросы к компетенции Омбудсмена.	!	✓

Мнения участников относительно приоритетов деятельности Совета директоров на 2019 год

Тема	Количество ответивших	%
Повышение компетенции в области управления стрессовыми активами	3	38%
Увеличение полномочий (в т.ч. в отношении Председателя Правления) и обеспечение независимости Совета директоров от ЕА	2	25%
Усиление контроля и внимания при работе с социальными вопросами	1	13%
Совершенствование корпоративного управления	1	13%
Изучения рынка NPL РК и наполнение портфеля ИФК	1	13%
Девальвация и стабильность БВУ	1	13%
Разработка предложений по дальнейшему развитию компании	1	13%
Формирование из ИФК полноценной коллекторской компании с соответствующим мандатом	1	13%
ВСЕГО УЧАСТНИКОВ АНКЕТНОГО ОПРОСА	8	100%

Мнения участников относительно приоритетов деятельности Комитета по аудиту на 2019 год

Тема	Количество ответивших	%
Привлечение независимого директора с опытом в области аудита и финансирования	1	20%
Состав Комитета исключительно из независимых директоров	1	20%
Эффективность внутреннего контроля ИФК и компаний под ее контролем	1	20%
Аудит Досжан Темир Жолы	1	20%
Контроль бизнес процессов, и риск ориентированный аудит	1	20%
Внутренний аудит, в том числе IT аудит	1	20%
ВСЕГО УЧАСТНИКОВ АНКЕТНОГО ОПРОСА	5	100%

Мнения участников относительно приоритетов деятельности Комитета по управлению рисками на 2019 год

Тема	Количество ответивших	%
Совершенствование системы анализа рисков, связанных с девальвацией и надежностью БВУ	2	40%
Контроль за критическими рисками, в т.ч. в банковском секторе	2	40%
Обучение и повышение квалификации менеджмента в сфере управления рисками	1	20%
Мониторинг ключевых проектов	1	20%
Социальная напряженность в регионах	1	20%
ВСЕГО УЧАСТНИКОВ АНКЕТНОГО ОПРОСА	5	100%

Мнения участников относительно приоритетов деятельности Комитета по стратегическому управлению на 2019 год

Тема	Количество ответивших	%
Ограничения, государственные и нормативные, в отношении распоряжения и эффективной продажи и / или выбытия проблемных активов	1	25%
Изменение законодательства РК: обеспечение механизма независимости членов Совета директоров от ЕА в компаниях с концентрированной собственностью и в компаниях с государственным участием	1	25%
Проблемные активы	1	25%
Участие членов Комитета в формировании стратегии Фонда на уровне ЕА	1	25%
ВСЕГО УЧАСТНИКОВ АНКЕТНОГО ОПРОСА	4	100%

Мнения участников относительно приоритетов деятельности Комитета по кадрам и вознаграждениям на 2019 год

Тема	Количество ответивших	%
Внести изменения во внутренние документы, в части передачи компетенций Совету директоров (в частности Комитету по кадрам и вознаграждениям) по назначению, увольнению и вознаграждению членов исполнительного органа, включая Председателя Правления	2	50%
Обеспечение независимости СД от ЕА и Комитета по кадрам от ЕА	1	25%
Понимание и внедрение лучших практик корпоративного управления	1	25%
Обучение и повышение квалификации членов Правления	1	25%
ВСЕГО УЧАСТНИКОВ АНКЕТНОГО ОПРОСА	4	100%

Структура отчета

- 1 Выводы и рекомендации по результатам оценки
- 2 План совершенствования работы Совета директоров
- 3 **Приложения**

Компании, выбранные для бенчмаркинга

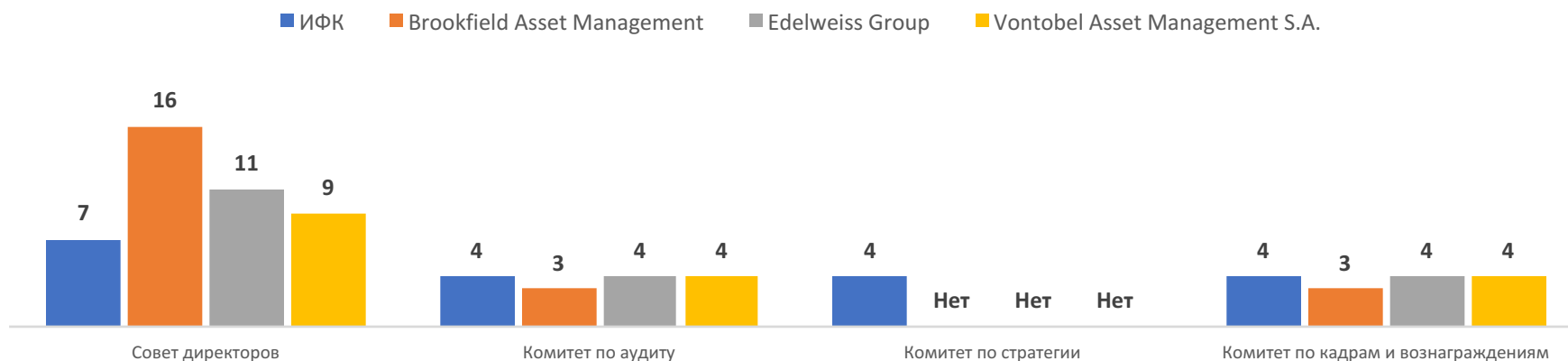
Компания	Вид деятельности	Ссылка на сайт	Страна
Brookfield asset management	Компания по управлению альтернативными активами. Под управлением находятся активы на сумму около 330 миллиардов долларов, которые сосредоточены на недвижимости, возобновляемых источниках энергии, инфраструктуре и частном капитале.	https://www.brookfield.com/	Канада
Edelweiss Group	Инвестиционно-финансовая компания Индии. Основные направления: <ul style="list-style-type: none"> • Кредитование • Инвестирование и консультирование • Страхование 	https://www.edelweissfin.com/	Индия
Vontobel Asset Management S.A.	Специализируется на управлении активами, и инвестиционных решениях, как для институциональных, так и для частных клиентов.	https://www.vontobel.com/	Швейцария

*Бенчмаркинг проводится по данным открытых источников

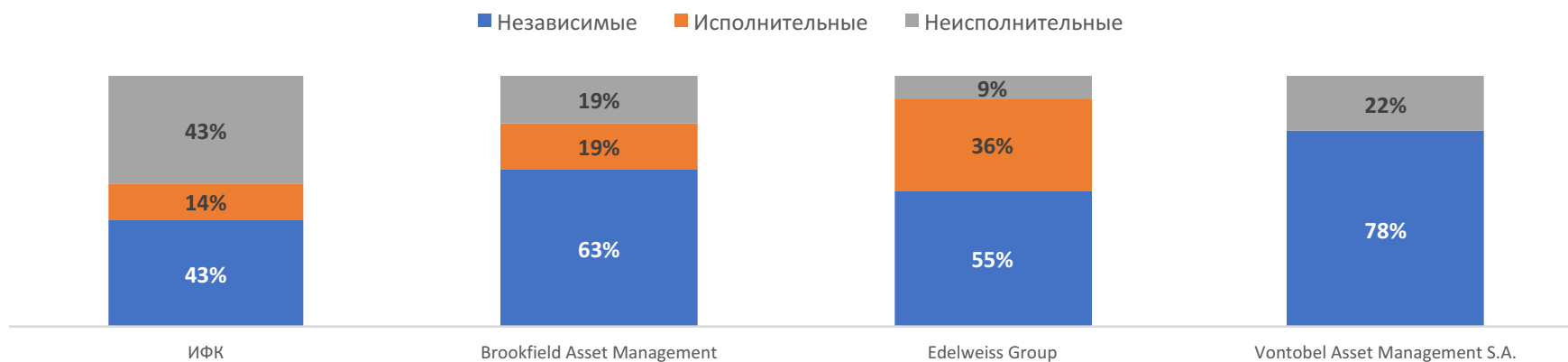
**Данные за 2017 г

Состав Совета директоров

Численный состав Совета директоров и Комитетов, человек



Качественный состав Совета директоров, % директоров



*Бенчмаркинг проводится по данным открытых источников

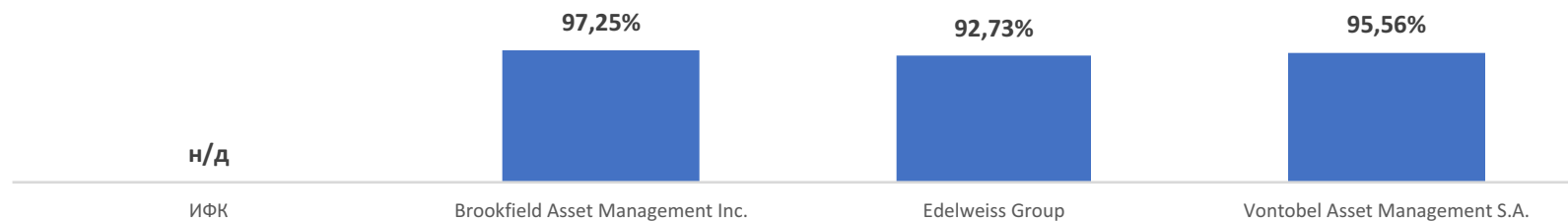
**Данные за 2017 г

Заседания Совета директоров и Комитетов

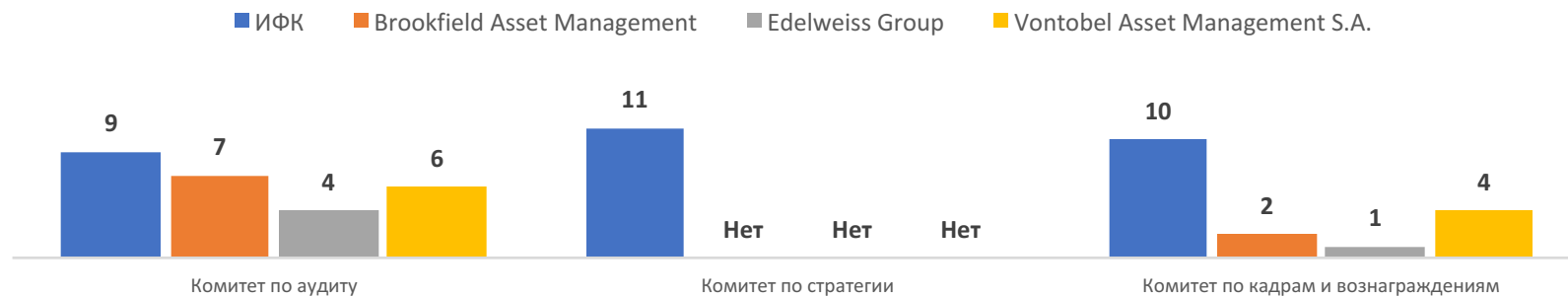
Количество заседаний Совета директоров



Посещаемость заседаний Совета директоров, %



Количество заседаний Комитетов

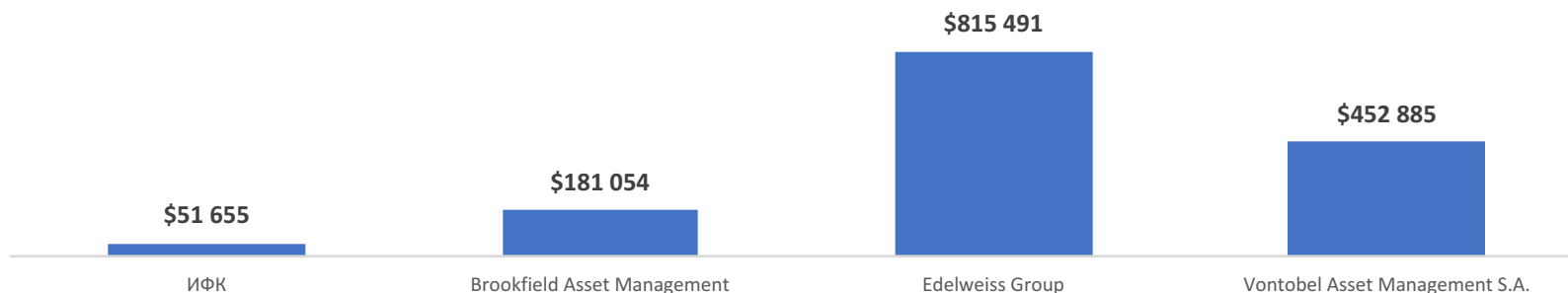


*Бенчмаркинг проводится по данным открытых источников

** Данные за 2017 г

Вознаграждения Совета директоров

Среднее вознаграждение члена совета директоров, долл. США

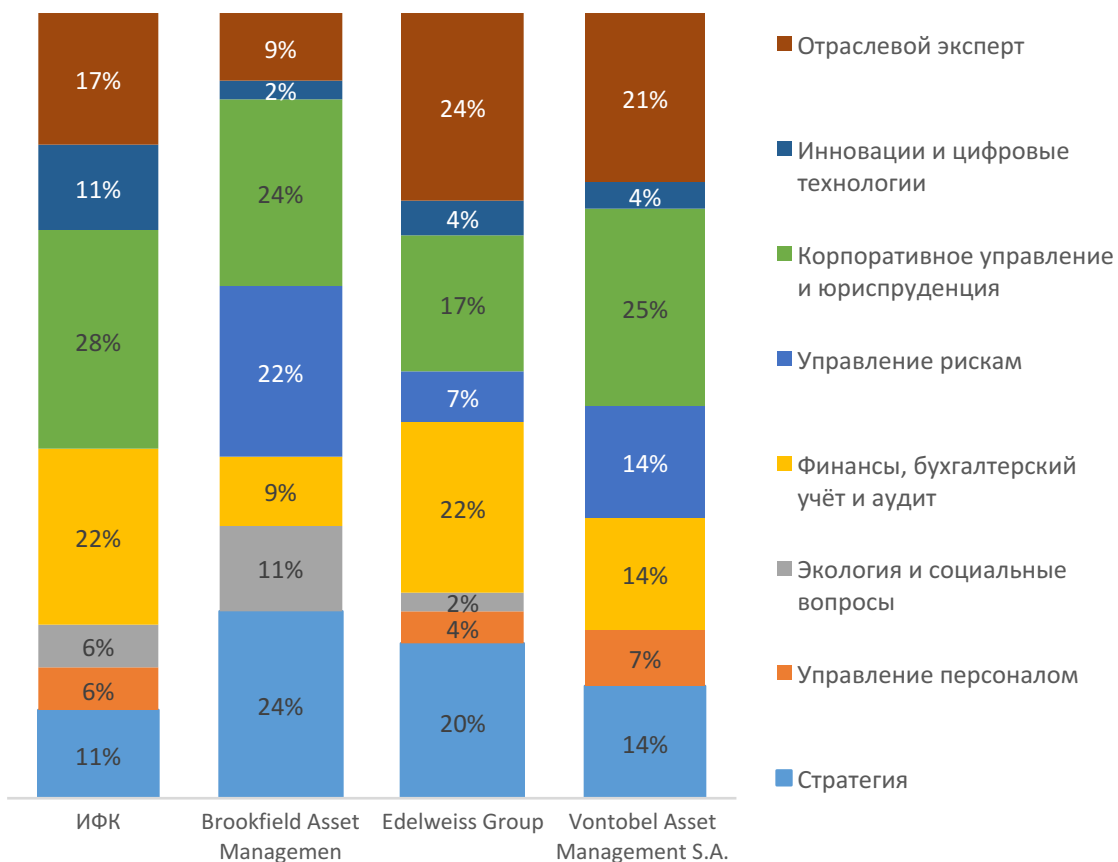


Структура вознаграждения членов Совета директоров

Инвестиционный фонд Казахстана	Brookfield asset management	Edelweiss Group	Vontobel Asset Management S.A.
Вознаграждение не выплачивается членам Совета директоров - представителям Единственного акционера и Правления Фонда	Вознаграждения выплачиваются всем членам Совета директоров, за исключением исполнительных	Вознаграждение выплачивается неисполнительным и независимым директорам	Вознаграждения выплачиваются всем членам Совета директоров по решению Общего собрания акционеров
Вознаграждение независимым членам Совета директоров осуществляется в следующих формах: <ul style="list-style-type: none"> • годовое фиксированное вознаграждение; • дополнительное вознаграждение за участие в заседаниях комитетов при Совете директоров. 	<ul style="list-style-type: none"> • Председатель СД – \$500 000 • Член СД – \$200 000 • Председатель Комитета по аудиту - \$35 000 • Председатель Комитета по рискам и Комитета по вознаграждениям - \$15 000 • Член Комитета по аудиту - \$10 000 • Travel Stipend - для нерезидентов - \$15 000 	<p>Структура вознаграждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Фиксированные выплаты за участие в заседании Совета – 20 000 рупий за каждое заседание 2. Комиссия из чистой прибыли – 1% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Базовая часть : 50% вознаграждения в денежном эквиваленте 50% акциями по 80% рыночной стоимости на Декабрь отчетного года с возможностью реализации через 3 года 2. Компенсация расходов
Независимым директорам компенсируются расходы	Всем директорам, за исключением исполнительных, компенсируются расходы	Для неисполнительных директоров включает опционы на приобретение акций	Председатель Совета директоров получает пенсионные выплаты

Сравнительный анализ компетенций членов Совета директоров

Структура компетенций в совете директоров, %*



Мнения участников оценки о потребности в компетенциях в Совете директоров АО "Инвестиционный фонд Казахстана":

Критерий	Количество ответивших
Финансы, аудит, заимствование капитала	3
Привлечение инвесторов	1
Операционный директор	1
Управление стрессовыми активами	2

*на основе данных из открытых источников информации

Состав и заседания Совета директоров и Комитетов АО "Инвестиционный фонд Казахстана"

128

Количество рассмотренных
вопросов Советом директоров

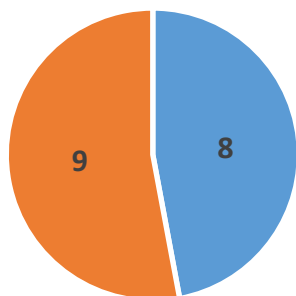
17

Количество заседаний Совета
директоров

Количественный состав Совета директоров и Комитетов, чел.

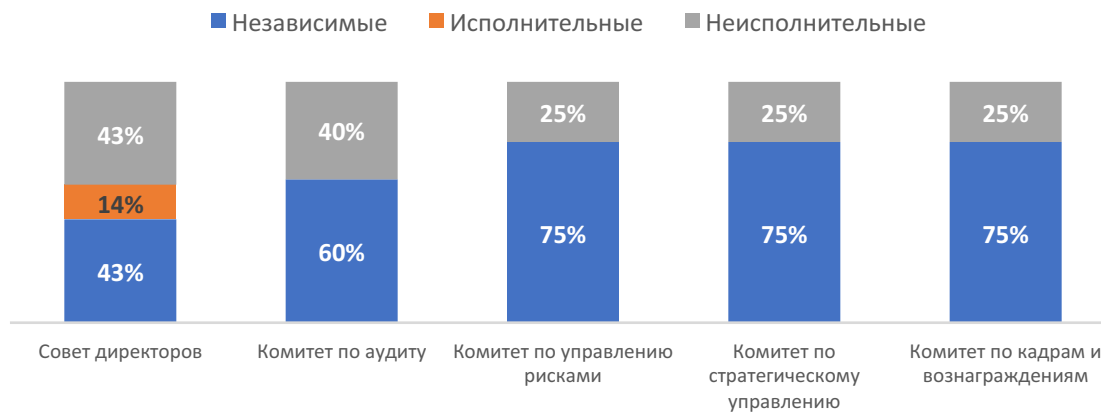


Структура заседаний Совета директоров



■ Очные заседания ■ Заочные заседания

Качественный состав Совета директоров и Комитетов, %





Адалят Абдуманпова

г. Алматы, ул. Казыбек би, 41А

+7 (727) 3778 289

AAbdumanapova@ifc.org

Михаил Кузнецов

г. Москва, ул. Петровка, д. 20/1, оф.19

+7 (495) 229-30-92

mkuznetsov@topcompetence.ru

Борис Джанджалия

г. Тбилиси, Нино Рамишвили, 5В, 0179

+ 995 32 2296304

BJanjalia@ifc.org

Мадина Жанузакова

г. Алматы, ул. Казыбек би, 41А

+7 (727) 3778 301

MZhanuzakova@ifc.org

Мария Никишова

г. Москва, ул. Петровка, д. 20/1, оф.19

+7 (495) 229-30-92

mnikishova@topcompetence.ru

Юлия Холодкова

г. Бишкек, пр. Еркиндик, 21

+ 996 312 62 61 17

YHolodkova@ifc.org

**План мероприятий по исполнению рекомендаций, данных в результате оценки деятельности Совета директоров
АО «Инвестиционный фонд Казахстана» и его Комитетов по итогам 2018 года**

№	Выводы	Рекомендация	Мероприятие	Ответственный исполнитель	Форма, срок завершения исполнения
1. Роль и функции Совета директоров, взаимодействие с акционером					
1.1.	Директора отмечают, что де-факто функции найма и вознаграждения Председателя Правления осуществляются АО НУХ «Байтерек» (далее -Единственный акционер или Холдинг), хотя должны относиться к функциям Совета директоров. Кроме того, Совет не играет активной роли в обеспечении системы преемственности высшего руководства.	1.Рассмотреть вопрос о необходимости в инициировании обсуждения с Единственным акционером вопроса определения стратегической роли Совета директоров и комитетов, увеличения и распределения полномочий и обеспечения независимости Совета директоров и комитетов от Единственного акционера.	Рассмотреть рекомендации Консультанта по следующим вопросам: - об определении стратегической роли Совета директоров и комитетов, увеличения и распределения полномочий и обеспечения независимости Совета директоров и комитетов от Единственного акционера; - об уточнении роли Совета директоров в системе обеспечения преемственности менеджмента; - о внедрении во внутренние документы механизма привлечения внешних консультантов для Совета директоров и комитетов.	Единственный акционер Фонда - Холдинг	Изменения и дополнения в Типовые внутренние документы Холдинга для ДО / декабрь 2019 года
1.2.	Теоретически комитеты имеют возможности для привлечения внешних консультантов или экспертов для наиболее важных вопросов за счет Фонда, однако фактически, как отмечают члены Совета, механизм привлечения экспертов является усложненным в связи с тем, что вопрос бюджетирования указанных расходов должен одобряться на нескольких управленческих уровнях Компании.	2.Уточнить роль и полномочия Совета в системе обеспечения преемственности менеджмента. 3.Проработать и включить во внутренние документы механизм привлечения внешних консультантов для Совета директора и комитетов.			
1.3.	Анализ структуры протоколов заседаний Совета показал, что Совет директоров не рассматривает вопросы стратегического управления Фондом. Участники оценки отмечают формальную роль комитетов в стратегических вопросах и значительную направленность на проектные и операционные вопросы.				

1.4.	Члены Совета полагают, что корпоративное управление в Фонде является скорее формальностью в связи со спецификой деятельности Фонда. В практике Фонда у Единственного акционера – существенные полномочия по принятию ключевых стратегических и операционных решений.				
1.5.	Некоторые члены Совета и комитетов убеждены, что руководствоваться лучшими практиками в области корпоративного управления нецелесообразно для компаний квазигоссектора в РК				
1.6.	Члены Совета обращают внимание на то, что Совет директоров формально утверждает План развития, предварительно согласованных с Единственным акционером и не принимает активного участия в формировании системы финансовых и нефинансовых ключевых показателей эффективности деятельности Фонда, основанной на стратегии развития Фонда.				

2. Стратегия

2.1.	По мнению директоров, стратегия Компании в большей степени определяется Единственным акционером, члены Совета не являются активными участниками стратегического управления	4. Провести стратегическую сессию с участием Совета директоров, менеджмента, представителей Единственного акционера, внешним модератором и экспертами. Актуализировать стратегию и стратегическое видение в перспективе 3-5 лет.	Рассмотреть рекомендации Консультанта по следующим вопросам: 1) о необходимости проведения стратегической сессии с участием Совета директоров, менеджмента, представителей Единственного акционера, внешним модератором и экспертами; 2) о необходимости актуализации стратегии и стратегического видения работы Фонда в перспективе 3-5 лет.	Единственный акционер Фонда - Холдинг	изменения и дополнения в Типовые внутренние документы Холдинга для ДО/ декабрь 2019 года
2.2.	Некоторые директора обращают внимание на то, что четкое представление о развитии Фонда в перспективе 3-5 лет у них отсутствует				
2.3.	Члены Совета директоров полагают, что Фонд подходит к новому этапу жизненного цикла и существует необходимость в изменении стратегии Фонда с учетом предполагаемой продажи Фонда				

2.5.	Некоторые члены Совета считают, что повысить эффективность деятельности Совета и комитетов может проведение выездных совещаний с участием членов Совета на территории проектов	5.Проводить регулярные выездные совещания с участием членов Совета директоров на территории проектов.	Правлению Фонда ежеквартально предоставлять членам Совета директоров Перечень проектов, по которым возможно проведение выездных совещаний, с указанием графика их посещений.	Член Правления - Заместитель Председателя Правления Фонда, курирующий проекты	Перечень проектов, График посещений проектов, согласованные с членами Совета директоров/ежеквартально, 1 числа каждого квартала
3. Управление эффективностью деятельности					
3.1.	Некоторые директора не разделяют мнение о том, что Совет директоров регулярно оценивает и измеряет влияние собственных решений на финансовые результаты, стоимость для акционера и влияние на ключевых стейкхолдеров	6.Уточнить роль Совета директоров в бюджетном процессе.	Рассмотреть рекомендации Консультанта по вопросам усиления роли Совета директоров Фонда	Единственный акционер Фонда - Холдинг	Изменения и дополнения в Типовые внутренние документы Холдинга для ДО/ декабрь 2019 года
3.2.	Директора отмечают, что ключевую роль в процессе согласования бюджета Фонда играет Единственный акционер, а не Совет директоров				
3.3.	Утвержденная Методика оценки Совета директоров не учитывает проведение оценки эффективности деятельности комитетов, не подвергается оценке корпоративный секретарь как лицо, оказывающее поддержку деятельности Совета и комитетов	8.Предусмотреть в Методике оценки Совета директоров, принятой в Фонде, проведение оценки комитетов и Корпоративного секретаря.	Рассмотреть рекомендации Консультанта по вопросам необходимости включения в ряд корпоративных внутренних документов Холдинга, и, в последующем, Фонда норм в области оценки деятельности Корпоративного секретаря.	Единственный акционер Фонда - Холдинг	Изменения и дополнения в Типовые внутренние документы Холдинга для ДО/ декабрь 2019 года
3.4.	Информация о составе комитетов Совета директоров отсутствует на веб-сайте. В организационной структуре Фонда, представленной на веб-сайте, отсутствуют комитеты	10.Актуализировать информацию на веб-сайте о комитетах Совета директоров.	Разместить на веб-сайте Фонда информацию о Комитетах Совета директоров и составах Комитетов	Корпоративный секретарь Фонда	Изменения на веб-сайте/ сентябрь 2019 года
3.5.	Директора обращают внимание на то, что текущие КПЭ не соответствуют специфике Фонда и являются формальностью	7.Актуализировать КПЭ в соответствии со спецификой деятельности Фонда.	Рассмотреть рекомендации Консультанта по вопросу актуализации КПЭ в соответствии со спецификой деятельности Фонда.	Единственный акционер Фонда - Холдинг	Изменения и дополнения во внутренние документы Фонда/ декабрь 2019 года
3.6.	Некоторые участники оценки отмечают, что Совет не проводит обсуждение результатов аудита по итогам года, не	9.Выделять достаточное время для содержательного рассмотрения результатов аудита по итогам года.	Детально рассматривать Отчеты внешнего и внутреннего	Совет директоров Фонда, Комитет по аудиту	Годовой финансовый отчет, Отчет Службы

	видит в них значимости, а результаты аудита, как правило, оканчиваются формальным решением «принять к сведению».		аудиторов по итогам календарного года		внутреннего аудита по итогам года/постоянно
4. Состав Совета директоров, роль независимых директоров					
4.1.	Некоторые члены Совета отмечают, что несмотря на доминирование решений представителей Единственного акционера, к мнениям независимых директоров прислушиваются. Другие участники оценки считают, что независимые директора в Фонде не могут являться независимыми от Единственного акционера.	15.Разработать и описать во внутренних документах уточненные критерии независимости директоров, процедуру подтверждения независимости.	Рассмотреть рекомендации Консультанта по вопросу необходимости включения в ряд корпоративных внутренних документов Холдинга, и, в последующем, Фонда норм в области определения критериев независимости директоров, процедуру подтверждения независимости, а также представления обязательств независимых директоров информировать Фонд в случае потери статуса независимого директора	Единственный акционер Фонда - Холдинг	Изменения и дополнения во внутренние документы Фонда/ декабрь 2019 года
4.2.	Некоторые участники оценки считают, что независимые директора при принятии решений полагаются на мнение представителей структурных подразделений Холдинга, которые по объективным причинам не всегда обладают полной информацией для принятия взвешенных решений.				
4.3.	Критерии независимости директоров учитывают только базовые требования законодательства, при этом отсутствует формализованная процедура подтверждения независимости независимых директоров, а также обязательство независимых директоров информировать Фонд в случае потери статуса независимого директора				
4.4.	Директора полагают, что необходимо определить реальную зону ответственности независимых директоров и оценивать итоги их работы.	13.Внедрить практику подготовки отчетов независимых директоров по итогам года и по окончании срока полномочий директора.	Подготовка Отчетов Независимыми директорами по итогам года и по окончании срока полномочий директора.	Независимые директора – Председатели Комитетов	Отчеты Независимых директоров: по итогам календарного года, по окончании срока полномочий Председателей Комитетов

4.5.	Некоторые директора рекомендуют добавить в состав Совета еще одного «независимого директора с опытом и знаниями в области аудита». Другие участники оценки считают, что было бы полезно привлечение в состав Совета дополнительного эксперта с опытом в финансах, заимствовании капитала, привлечении инвесторов и взаимоотношении с ними. Помимо этого директора обращают внимание на то, что в составе необходим директор, понимающий специфику Фонда на операционном уровне.	11.Рассмотреть вопрос о привлечении дополнительного независимого директора в состав Совета директоров. 14.Разработать и рекомендовать акционеру модель целевой компетенции Совета директоров с учетом стратегических приоритетов развития Фонда.	Рассмотреть рекомендации Консультанта по вопросам необходимости избрания в состав Совета директоров Фонда еще одного независимого директора с опытом и знаниями в области аудита либо привлечения дополнительного эксперта с опытом в финансах, заимствовании капитала, привлечении инвесторов и взаимоотношении с ними, а также понимающего специфику Фонда на операционном уровне.	Единственный акционер Фонда - Холдинг	Решение Единственного акционера / декабрь 2019 года
4.6.	В Фонде не выделен бюджет на образовательные тренинги для членов Совета директоров. Вместе с тем, члены Совета отмечают потребность в повышении квалификации в области управления стрессовыми активами, глобальных трендах в области корпоративного управления, цифровизации.	12.Провести обучение членов Совета и комитетов по вопросам управления стрессовыми активами, корпоративного управления, цифровизации.	Определить потребность, произвести закуп услуг по обучению членов Совета и комитетов по вопросам управления стрессовыми активами, корпоративного управления, цифровизации	Совет директоров, Правление Фонда	План повышения квалификации, утверждение бюджета на обучение / декабрь 2019 года
5. Политика вознаграждения Совета директоров					
5.1.	В Фонде отсутствует прозрачная методика выплаты вознаграждений независимым директорам, четко определяющая факторы и вклад директоров, определяющие размер вознаграждений	16.Рассмотреть вопрос о разработке прозрачной методики и критериев выплат вознаграждений независимых директоров, провести бенчмаркинг.	Рассмотреть рекомендации Консультанта по вопросам необходимости разработки прозрачной методики и критериев выплат вознаграждений независимых директоров, проведения бенчмаркинга.	Единственный акционер Фонда - Холдинг	Решение Единственного акционера / декабрь 2019 года
5.2.	Некоторые директора полагают, что система вознаграждения эффективна, при этом требует актуализации в абсолютном значении				
5.3.	Директора отмечают, что низкий уровень оплаты оказывает влияние на вовлеченность директоров в работу				
5.4.	В Годовом отчете размер вознаграждения членов Совета директоров раскрывается общей суммой				

		вознаграждениях членов Совета директоров персонифицировано.			
6. Заседания Совета директоров и комитетов					
6.1.	Некоторые директора полагают, что заседания проводятся слишком много	18. Лучшая практика корпоративного управления рекомендует проводить заседания комитетов заблаговременно до заседаний Совета.	Проводить заседания Комитетов не менее чем за 3 рабочих дня до заседания Совета директоров	Корпоративный секретарь Фонда	Протоколы заседаний Комитетов, Совета директоров/ постоянно
6.2.	Отмечается, что заседания Совета и комитетов проходят в течение одного дня				
6.3.	Директора считают, что проведение тренингов и выездных заседаний поможет на практике показать состояние активов компаний		Правлению Фонда ежеквартально предоставлять членам Совета директоров Перечень проектов, по которым возможно проведение выездных совещаний, с указанием графика их посещений.	Член Правления - Заместитель Председателя Правления Фонда, курирующий проекты	Перечень проектов, График посещений проектов, согласованные с членами Совета директоров/ ежеквартально, 1 числа каждого квартала
6.4.	Некоторые участники оценки отмечают, что в протоколах заседаний не указываются сроки исполнения поручения Совета директоров менеджментом, что снижает дисциплину исполнения поручений менеджментом	19. При вынесении поручений Совета директоров в протоколах рекомендуется указывать сроки исполнения поручений.	Установить принципы определения сроков исполнения решений/поручений Совета директоров	Совет директоров Фонда	Решение Совета директоров / постоянно
6.5.	Отмечается, что в соответствии с КПЭ, поставленными Холдингом, повестки заседаний Совета не должны меняться более, чем на 10%, что не является эффективной практикой, поскольку может возникать необходимость вынесения на заседание стратегически важных вопросов	20. Рассмотреть вопрос об инициировании на уровне Единственного акционера вопроса об актуализации КПЭ по изменению повестки заседаний.	Рассмотреть рекомендации Консультанта по вопросу необходимости актуализации КПЭ по изменению повестки заседаний	Единственный акционер Фонда - Холдинг	Изменения и дополнения в Типовые внутренние документы Холдинга для ДО/ декабрь 2019 года
6.6.	Члены Совета отмечают, что в отдельных случаях вместо заключений и рекомендаций комитеты принимают решение о необходимости рассмотреть вопрос на Совете директоров напрямую	21. Рассмотреть вопрос о корректировке плана Совета директоров и повесток заседаний с большим фокусом на стратегические вопросы.	Рассмотрение - кратко, - средне, долгосрочных планов развития, проектов, находящихся в управлении Фонда на отдельных заседаниях Комитетов.	Правление Фонда	Изменения и дополнения во внутренние документы Фонда/ декабрь 2019 года
6.7.	Не все члены Совета разделяют мнение о том, что повестка заседаний включает только актуальные и значимые вопросы, хотя наблюдаются улучшения в 2019				

	году. Директора отмечают, что повестка заседаний, как правило, не включает стратегические вопросы				
7. Председатель Совета директоров					
7.1.	Директора обращают внимание на необходимость трансляции Председателем роли Совета и принципов лучшей практики корпоративного управления	22. Ввести в практику проведение Председателем ежегодных индивидуальных встреч с членами Совета директоров и Правления, обратной связи по итогам работы за год, индивидуальных планов развития и потребностей в обучении.	Проводить ежегодные индивидуальные встречи Председателя Совета директоров Фонда с членами Совета директоров и Правления Фонда, в целях обсуждения итогов работы за год, индивидуальных планов развития и потребностей в обучении.	Корпоративный секретарь	График проведения встреч/ежегодно
7.2.	Директора отмечают, что пока не сложилась практика индивидуальных встреч Председателя с членами Совета директоров Фонда для обсуждения результатов деятельности, вклада директоров и потребностей в повышении квалификации				
8. Корпоративный секретарь					
8.1.	Некоторые директора полагают, что протоколы заседаний в Фонде являются формальностью и зачастую не полностью отражают суть обсуждения вопросов на заседаниях комитетов или Совета.	23. Протоколы заседаний должны полностью отражать суть обсуждения вопросов на заседаниях комитетов и Совета директоров.	Отражать в протоколах заседаний суть обсуждения вопросов на заседаниях комитетов и Совета директоров.	Корпоративный секретарь	Протоколы заседаний Комитетов, Совета директоров/ постоянно
8.2.	Директора отмечают, что Корпоративный секретарь выполняет свои функции, указанные в Положении о Корпоративном секретаре и соответствует традиционной для Казахстана роли корпоративного секретаря, однако в целях повышения роли и статуса Корпоративного секретаря хотели бы расширения функционала в соответствии с мировой лучшей практикой (например, проведение консультаций по вопросам корпоративного управления, лучшим практикам и трендам, регулярного информирования членов Совета о касающихся их изменениях в законодательстве, локальной нормативной базе).	24. Дополнить форму оценки деятельности Корпоративного секретаря обязательными комментариями.	Рассмотреть рекомендации Консультанта по вопросам необходимости внесения дополнений в Методику расчета КПД «Удовлетворенность работой Корпоративного секретаря членами Совета директоров»	Корпоративный секретарь	Изменения и дополнения в Типовые внутренние документы Холдинга для ДОО/ декабрь 2019 года

	Отмечается, что Корпоративный секретарь взаимодействует с Председателем Совета директоров через ДУА.		Проводить ежегодные индивидуальные встречи Председателя Совета директоров Фонда с Корпоративным секретарем Фонда, в целях обсуждения итогов работы за год, индивидуальных планов развития и потребностей в обучении	Корпоративный секретарь	График проведения встреч/ежегодно
	Отмечается, что Совет директоров проводит независимую оценку деятельности Корпоративного секретаря, однако отсутствует формализованный механизм получения содержательной обратной связи Корпоративным секретарем об эффективности своей деятельности	25.Расширить и конкретизировать полномочия Корпоративного секретаря в отношении участия в развитии практики корпоративного управления	Рассмотреть рекомендации Консультанта по вопросу необходимости внесения дополнений в Положение о Корпоративном секретаре АО «Инвестиционный фонд Казахстана»	Едиственный акционер	Изменения и дополнения в Типовые внутренние документы Холдинга для ДО/ декабрь 2019 года
	Информация о Корпоративном секретаре Фонда не раскрывается на веб-сайте и в годовом отчете Фонда.	26.Раскрывать информацию о действующем Корпоративном секретаре на сайте Фонда и в годовом отчете в соответствии с лучшей практикой	Производить раскрытие информации о действующем Корпоративном секретаре Фонда на сайте Фонда и в Годовом отчете Фонда	Правление Фонда	Веб-сайт Фонда, Годовой отчет/постоянно, ежегодно
9. Комитет по аудиту					
9.1.	Не все члены Комитета обладают необходимой аудиторской, финансовой или бухгалтерской экспертизой, участники оценки обращают внимание на потребность в повышении квалификации членов Комитета в области аудита и управления рисками	29.Провести повышение квалификации членов Комитета по вопросам аудита и управления рисками	Определить потребность, произвести закуп услуг по обучению членов Совета и комитетов по вопросам аудита и управления рисками.	Совет директоров, Правление Фонда	План повышения квалификации, утверждение бюджета на обучение/декабрь 2019 года
9.2.	Члены Комитета замечают некоторую напряженность между внутренним аудитором и другими подразделениями Фонда и Холдингом, влияющие на независимость и эффективность деятельности СВА. Участники оценки полагают, что профессиональные суждения СВА не в полной мере учитываются Единственным акционером	30.Разработать механизм обеспечения независимости СВА, инициировать обсуждение данного вопроса с Холдингом и менеджментом Фонда	Рассмотреть рекомендации Консультанта по вопросам аудита в части обеспечения независимости и эффективности работы СВА	Едиственный акционер Фонда - Холдинг	Изменения и дополнения в Типовые внутренние документы по вопросам аудита / декабрь 2019 года
9.3.	Некоторые директора считают, что Комитет должен состоять исключительно из независимых директоров.	27.Включить в состав Комитета независимого директора с	Рассмотреть рекомендации Консультанта по вопросу необходимости избрания в состав	Едиственный акционер Фонда - Холдинг	Решение Единственного

		аудиторской, финансовой или бухгалтерской экспертизой.	Совета директоров Фонда еще одного независимого директора с опытом и знаниями в области аудита либо привлечения дополнительного эксперта с опытом в финансах, заимствовании капитала, привлечении инвесторов и взаимоотношении с ними, а также понимающего специфику Фонда на операционном уровне.		акционера/ декабрь 2019 года
9.4.	Директора обращают внимание на необходимость уточнения риск аппетита, в том числе определения нижней границы толерантности, а также обращают внимание на необходимость актуализации модели стресс тестирования (в частности, по валютным рискам методология не соответствует практике)				
9.5.	Некоторые члены Комитета отмечают потребность в регулярном аудите ИТ безопасности	28.Внедрить практику проведения регулярного аудита ИТ-безопасности.	Аудит СВА или аудит в Фонде	СВА/Правление	Отчет / ежегодно
9.6.	Некоторые участники оценки обращают внимание на потребность в автоматизации системы отчетности.	31.Рассмотреть вопрос об инициировании обсуждения на уровне Холдинга темы автоматизации системы отчетности СВА.	Рассмотреть рекомендации Консультанта по вопросу необходимости автоматизации системы отчетности СВА.	Единственный акционер Фонда - Холдинг	Изменения и дополнения в Типовые внутренние документы по вопросам аудита / декабрь 2019 года
9.10.	Директора обращают внимание на частое вмешательство Холдинга в отчеты по проверкам внутреннего аудита, корректировку результатов отчетов СВА и СУР.		Рассмотреть рекомендации Консультанта по вопросу необходимости автоматизации системы отчетности СВА.	Единственный акционер Фонда - Холдинг	Изменения и дополнения в Типовые внутренние документы по вопросам аудита / декабрь 2019 года
10. Комитет по управлению рисками					
10.1.	Формально архитектура в части управления рисками организована. Однако, директора отмечают, что имеют место реализовавшиеся риски.	32.Провести анализ роли Комитета и разграничить полномочия Комитета с полномочиями менеджмента Фонда по управлению рисками. Усилить фокус Комитета на			

		стратегические риски и оценку эффективности СУР.			
10.2.	Члены Комитета отмечают, что Комитет больше концентрируется на самих рисках (операционных вопросах), а не на контроле и оценке эффективности системы управления рисками	33.Провести анализ соответствия фактической деятельности Комитета по управлению рисками и Комитета по аудиту, разграничив полномочия комитетов в соответствии с внутренними документами.			
10.3.	Некоторые члены Комитета, отмечая свою формальную роль, поясняют ее спецификой деятельности в Казахстане, поясняя, что в Фонде, как и во всех компаниях с государственным участием Казахстана, риски рассматривают «по факту», отсутствует предиктивный анализ.				
10.4.	Члены Комитета выделяют в качестве приоритетных для обсуждения на ближайший год вопросы социальной напряженности в регионах, рисков в банковском секторе, девальвации и надежности БВУ.				
10.5.	Некоторые участники оценки считают необходимым изменение роли Комитета с «ручной» на стратегическую и понимания риск-менеджмента в целом. Директорами предлагается проведение тренинга по риск-менеджменту для менеджмента Компании и Руководителя, ответственного за функции риск-менеджмента в Компании	34.Рассмотреть вопрос о повышении квалификации менеджмента Компании по вопросам управления рисками.			
11. Комитет по стратегическому планированию					
11.1.	Члены Комитета отмечают, что вопросами приоритетных направлений деятельности и стратегии развития в Компании занимается в основном Единственный акционер	35.Рекомендуется, чтобы Комитет предоставлял Совету директоров результаты анализа основных тенденций экономической политики, реализуемой органами государственной власти Казахстана в отношении сферы деятельности Компании, а также бенчмаркинг сопоставимых компаний и			
11.2.	Члены Комитета хотели бы принять участие в формировании стратегии Фонда на уровне Единственного акционера				
11.3.	Некоторые участники оценки считают, что акцент в деятельности Комитета				

	должен быть на том, чтобы не делать ошибок и не рисковать при работе с проблемными активами, а не на стратегических возможностях компании и ее эффективности. При этом, имеет место другое мнение о стратегической возможности формирования из Фонда полноценной коллекторской компании с соответствующим мандатом в ближайшей перспективе.	формулировал рекомендации по этому поводу.			
11.4.	Директора обращают внимание на то, что Комитет не предоставляет Совету директоров результаты анализа основных тенденций экономической политики, реализуемой исполнительными органами государственной власти Казахстана в отношении сферы деятельности Компании, не формулирует рекомендации по этому поводу				
11.5.	По мнению директоров, необходимо добиться лучшего понимания того, как компании с государственным участием работают со стрессовыми активами, какие проблемные вопросы возникают у советов директоров и комитетов по стратегии				
11.5.	Директора обращают внимание на то, что в Комитете отсутствует специалист с профессиональным опытом в управлении стрессовыми активами	36.Рассмотреть вопрос о включении в Состав Комитета эксперта с опытом работы со стрессовыми активами.			
12. Комитет по кадрам и вознаграждениям					
12.1.	Директора обращают внимание на то, что процесс разработки критериев, подбора, выдвижения и избрания кандидатов в Совет директоров, комитеты, Правление нельзя назвать прозрачным, поскольку решения по этим вопросам принимает Единственный акционер. Директора отмечают необходимость передать в исключительную компетенцию Совета назначение и увольнение всех членов	37.Провести анализ соответствия фактического функционала и полномочий Комитета в отношении положений, указанных во внутренних документах. 38.В соответствии с международной лучшей практикой корпоративного управления внешняя оценка Совета директоров и комитетов должна проводиться один раз в 3 года.	Рассмотреть рекомендации Консультанта по вопросам: - соответствия фактического функционала и полномочий Комитета в отношении положений, указанных во внутренних документах, - провидения внешней оценки Совета директоров и комитетов	Единственный акционер Фонда - Холдинг	Изменения и дополнения в Типовые внутренние документы по вопросам аудита / декабрь 2019 года

	исполнительного органа, и обеспечение независимости Совета и Комитета от Единственного акционера.	Комитет должен являться ее инициатором в целях повышения эффективности деятельности Совета и комитетов.	один раз в 3 года, по инициативе Комитета, - определению существенных условий договоров с членами Совета директоров и Правления.		
12.2.	Комитет фактически не вырабатывает рекомендации по определению существенных условий договоров с членами Совета директоров и Правления, полагаясь на решение Единственного акционера.				
12.3.	Комитет не проводит регулярный анализ текущих и ожидаемых потребностей Компании в отношении повышения профессиональной квалификации членов Правления. Данные вопросы поднимаются, но не регулярно. При этом члены Комитета отмечают необходимость обучения членов Правления, несмотря на финансовые трудности.				
12.4.	Комитет не информирует регулярно Совет директоров о важных изменениях в трудовом законодательстве и лучшей практике в сфере управления персоналом.				
12.5.	Некоторые директора указывают на значимость усиления контроля при работе с социальными вопросами.				
12.6	Некоторые участники оценки полагают, что включение в состав Комитета активного независимого директора будет способствовать повышению эффективности деятельности Комитета.	Рассмотреть рекомендации Консультанта по вопросу необходимости избрания в состав Комитета еще одного независимого директора с опытом и знаниями в области управления персоналом.	Единственный акционер Фонда - Холдинг	Решение Единственного акционера/ декабрь 2019 года	
12.7.	В Фонде введена должность Омбудсмена и указано, что обеспечена анонимная и конфиденциальная связь с ним по вопросам предотвращения и урегулировании корпоративных конфликтов и конфликта интересов, однако в Кодексе деловой этики указано, что анонимные обращения не подлежат	39.Разработать Положение о деятельности Омбудсмена, прояснив в нем роль и обязанности Омбудсмена, а также процедуры, в соответствии с которыми Омбудсмен имеет право выносить на рассмотрение Комитета вопросы, входящие в компетенцию	Рассмотреть рекомендации Консультанта по вопросам разграничения полномочий Омбудсмена и Корпоративного секретаря Фонда в области урегулирования корпоративных конфликтов и конфликта интересов.	Единственный акционер Фонда - Холдинг	Изменения и дополнения в Типовые внутренние документы по вопросам аудита / декабрь 2019 года

	<p>рассмотрению (кроме уголовных правонарушений), а по процедурам деятельности Омбудсмана указана ссылка на Политику по урегулированию корпоративных конфликтов и конфликтов интересов, в которой ответственным за поступающую информацию и принятие решений по конфликтам является Корпоративный секретарь. В Кодексе корпоративного управления Фонда указано, что Омбудсмен вправе выносить на рассмотрение только системные проблемные вопросы без рассмотрения конкретных случаев</p>	<p>Омбудсмана. Разграничить полномочия Корпоративного секретаря и Омбудсмана в Политике по урегулированию корпоративных конфликтов и конфликта интересов. 40.В отношении анонимных сообщений о злоупотреблениях, рассмотреть возможность введения «горячей линии» или отнести данные вопросы к компетенции Омбудсмана.</p>			
12.8	<p>Некоторые члены Комитета по кадрам и вознаграждениям не считают необходимым проводить внешнюю оценку эффективности деятельности Совета директоров и комитетов</p>				
12.9	<p>Члены Комитета обращают внимание на формальную роль Комитета в разработке и своевременной актуализации политики по вознаграждению Правления, фактически решения по данному вопросу принимает Единственный акционер.</p>				