

Утверждена

\_\_\_\_\_

Протокол № \_\_\_\_\_  
от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 года

**МЕТОДОЛОГИЯ**  
**оценки деятельности Органов управления**  
**(Наблюдательных советов/Совета директоров)**  
**в медицинских организациях**

Астана, 2017 год

## Содержание

1. Введение	
2. Определения и сокращения	
3. Общие положения	
4. Проведение оценки эффективности деятельности Органов управления в Медицинских организациях	
Приложения	

## **ВВЕДЕНИЕ**

Эффективность корпоративного управления любой национальной системы напрямую зависит от деятельности Наблюдательных советов/Совета директоров (далее – Орган управления). Более того, на уровне самих Организаций хорошо функционирующий Орган управления является ключевым драйвером создания корпоративного успеха.

Фундаментальная роль Органа управления заключается в том, чтобы помочь менеджменту Организации в создании долгосрочной стратегии развития бизнеса для Собственников и обеспечении подотчетности менеджмента перед Органом управления за достижение поставленных результатов в долгосрочной перспективе.

В последнее время оценка Органов управления становится показателем соблюдения лучшей практики, как в государственных, так и в частных Организациях по всему миру. Такая оценка дает возможность проанализировать не только механизмы работы, но и понять динамику этих процессов. При серьезном подходе этот инструмент помогает раскрыть потенциал и значительно повысить эффективность работы Органов управления.

Оценка Органов управления при наличии корпоративного управления в государственных организациях станет важным инструментом для решения Государственными органами следующих задач:

- проведение анализа эффективности Органа управления (внедрение лучших мировых практик);
- разработка адаптированных под потребности реальных планов работ с пошаговыми действиями для:
  - (-) поиска скрытых резервов в Органах управления, направленных на повышение эффективности деятельности Организаций;
  - (-) выстраивания оптимального состава и структуры Органов управления;
  - (-) создания необходимых условий для эффективного функционирования и взаимодействия между всеми участниками Органа управления;
  - (-) выполнения участниками Органа управления своих задач и обязанностей перед Собственниками и Организаций;
- повышение эффективности Органов управления через повышение вклада отдельных участников и их вовлеченности в коллективную работу;
- повышение эффективности Органов управления и Организации в целом до уровня лучших международных стандартов.

Настоящая методология оценки Органов управления устанавливает подходы, предлагает рекомендации по планированию, проведению и использованию результатов оценки на практике. Предлагаемая методология регулирует процесс оценки Органов управления, инициируемый Государственными и/или их Уполномоченными органами. Процессы оценки со стороны Государственных органов /или их Уполномоченных органов могут быть регламентированы в соответствующих документах. При разработке данной

Методологии основной акцент делался на необходимость модернизации процессов и механизмов работы Органов управления, оптимизации и повышении эффективности. Особое внимание сосредоточено на росте производственно-экономических показателей деятельности Организации и на создании Органов управления дополнительной прибылью Организации для Собственников.

Роль Органов управления, его внутренние процедуры, состав и структура отражают историю Организации, характер деятельности, отраслевую особенность и приоритеты развития. Поэтому Органы управления Организации будет иметь свою отправную точку, улучшение его работы станет продолжительным путешествием, а не единовременным событием. При проведении оценки необходимо обращать больше внимание на перспективы, а не только на прошлые решения Органов управления.

## Определения и сокращения

1. Корпоративное управление – это совокупность процессов, обеспечивающих управление, контроль над деятельностью Организаций и включающих отношения между собственником (акционером/участником), Наблюдательным советом (Советом директоров), исполнительным органом (Правлением), иными органами Организации и заинтересованными лицами в интересах собственника (акционера/участника);

2. Медицинские организации (по тексту – Организации (-ия)) – это организации здравоохранения (коммерческое и не коммерческое), основной деятельностью которой является оказание медицинской помощи.

3. Уполномоченный государственный орган здравоохранения – государственный орган осуществляющий руководство в области охраны здоровья граждан, медицинской и фармацевтической науки. Медицинского и фармацевтического образования, обращения лекарственных средств, изделий медицинского назначения и медицинской техники, контроля над качеством медицинских услуг.

4. Комиссия по оценке корпоративного управления (далее по тексту – Комиссия) - комиссия, создаваемая по решению Уполномоченного органа в области здравоохранения, на базе организации занимающейся вопросами внедрения КУ в медицинских организациях.

5. Собственник(-и) (акционер/участник) – это физическое и/или юридическое лицо, которое обладает правом собственности на Организацию, и которому принадлежат ценные бумаги и/или имущество созданной (образованной) им Организации в роли владельца, основателя и распорядителя.

6. Орган управления - Наблюдательный совет или Совет директоров полномочия органа управления определяются действующим законодательством, нормативно-правовыми актами и внутренними документами Организаций.

7. Члены/директора Наблюдательного совета/ Совета директоров (далее по тексту - Участники Органа управления) – физические лица, избираются в состав Органа управления в соответствии с требованием законодательства, путем конкурсного отбора. Участники Органа управления выполняют свои функциональные обязанности в соответствии с требованием законодательства и внутренними документами Организации.

8. Служба внутреннего аудита (далее по тексту – СВА) – независимое структурное подразделение Организации, созданное для осуществления внутреннего контроля в соответствии с возложенными на службу полномочиями, и постоянного мониторинга системы внутреннего контроля Организации с целью совершенствования внутреннего контроля для обеспечения его эффективного функционирования, в том числе с учетом внутренних и внешних факторов, оказывающих воздействие на деятельность Организации.

9. Корпоративный секретарь/секретарь Наблюдательного совета - работник Организации, не являющийся участником Органа управления, подотчетен Органу управления, обеспечивает подготовку и проведение его заседаний, оформление материалов к заседанию и ведет контроль за обеспечением доступа к материалам заседаний участников Органа управления. Компетенция и деятельность секретаря Органа управления определяются внутренними документами Организации.

10. Менеджер(-ы) – специалист(-ы) профессиональный специалист, который занимается организаторской и управленческой деятельностью;

11. Исполнительный орган - коллегиальный орган или лицо, единолично осуществляющее функции руководителя/исполнительного органа Организации, полномочия и название которого определяется учредительными документами Организации.

12. Заинтересованные стороны – внутренние (собственники, менеджеры, работники) и внешние (клиенты, поставщики, партнеры, конкуренты, государство, общественные движения) по отношению к Организации субъекты, которые заинтересованы в результатах деятельности Организации.

13. Работник (-и) – физическое лицо, состоящее в трудовых отношениях с работодателем и непосредственно выполняющее работу по трудовому договору.

## 1. Общие положения

Настоящая Методология регулирует процесс проведения оценки деятельности Органа управления в целом, и его участников.

В процессе оценки должны быть проанализированы основные сферы ответственности и направления работы Органов управления.

Оценка эффективности Органов управления включает:

- Роли и обязанности: Степень эффективности, с которой Орган управления исполняют возложенные на них функции и обязанности. Индивидуальная оценка вклада участников Органов управления;

- Структура и внутренние процедуры: Оценка структуры и внутренних положений Органов управлений и их соответствия стандартам лучших международных практик;

Нормы поведения: оценка коллективной культуры Органов управления, а также примеры работы отдельных участников и как они влияют на создание эффективно функционирующего Органа управления.

В каждом конкретном случае процесс оценки должен иметь свои особенности - в том, что касается локальных задач, приоритетов и выводов, но, при этом, их должно объединять общая логика процесса (последовательность) и общие основные этапы:

1) принятие решения Органа управления о проведении оценки, а также о выборе способа ее проведения (анкетирование и/или внешней оценки Комиссии по оценке корпоративного управления);

2) формирование состава Комиссии по оценке корпоративного управления при внешней оценке;

3) сбор данных о работе Органов управления - чаще всего с помощью анкетирования (путем заполнения участниками анкет стандартной формы), индивидуальных интервью и внутренних документов (протоколов Органов управления, годовых планов работ);

4) анализ полученных данных и составление проекта отчета, включая основные выводы;

5) презентация результатов оценки и обсуждение ее результатов на заседании Органов управления;

6) разработка плана мероприятий по совершенствованию деятельности Органа управления на год (в случае необходимости);

7) знакомство Собственников с основными выводами заключительного доклада и плана мероприятий по развитию Органов управления.

### Процесс и результаты анализа

Что будет оцениваться?	- функции и обязанности; - структура и внутренние процедуры; - нормы поведения.
Кто будет оцениваться?	- Органы управления как единое целое;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Участники Органов управления (члены/директоры);</li> <li>- Председатель;</li> <li>- Исполнительный орган;</li> <li>- Корпоративный секретарь.</li> </ul>
Кому могут быть заданы вопросы?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-участникам Органа управления (членам/директорам);</li> <li>-участникам Исполнительного органа (руководящим работникам);</li> <li>- трудовому коллективу;</li> <li>- внешним заинтересованным лицам.</li> </ul>
Вопросы для обсуждения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- на основании разработанных анкет;</li> <li>- дополнительные вопросы в рамках ключевых направлений работы Органов управления.</li> </ul>
Что анализируется?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- внутренние документы Организации (протоколы заседаний Органов управления, внутренние положения, процедуры, правила, кодексы, политики и т.д.);</li> <li>- заполненные анкеты;</li> <li>- результаты интервью (индивидуальные/в группах);</li> <li>- наблюдения за заседаниями Органов управления;</li> <li>- отдельные ситуации.</li> </ul>
Что ожидать по итогам оценки?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проект отчета (обсуждение с Председателем Органа управления);</li> <li>- анализ комментариев и замечаний/обсуждение предварительных выводов;</li> <li>- программа дальнейшего развития Органа управления/План действий;</li> <li>- заключительный отчет;</li> <li>- проект отчета по результатам оценки для включения в годовой отчет.</li> </ul>

Оценка Органов управления разбивается на несколько этапов, конечным результатом которой станет повышение эффективности Органов управления, его участников и Организации в целом.

Оценка не может быть разовым мероприятием. По результатам оценки могут быть определены следующие направления улучшения работы Органов управления:

- привлечение новых участников, если выявлен недостаток необходимых знаний и опыта в конкретных областях;
- или требуется выстроить более эффективные взаимоотношения Органов управления с Исполнительным органом Организации;
- или необходимо изменить регламент и процедуры Органов управления,



чтобы активизировать и повысить вклад работы отдельных служб Организации.

Успех оценки Органов управления зависит от всех ее участников. Ее результаты должны содержать четкие выводы и быть представлены в виде конкретных рекомендаций. Степень эффективности оценки напрямую зависит от степени вовлеченности в процесс участников Органа управления.

#### Описание роли и ответственности ключевых участников:

Комиссия по оценке корпоративного управления	- отвечает за весь процесс оценки, выбирает подход и контролирует выполнение Плана действий по итогам оценки, в случае его принятия; -выступает в роли модератора и методиста. Организует и координирует процесс. Экспертиза, профессиональные знания и практический опыт в данной области обеспечивают высокий уровень анализа и качества работы.
Председатели Органов управления	Отвечают за процесс оценки эффективности работы возглавляемых им Органа управления
Исполнительные органы	Принимают активное участие, открытость, честность и вовлеченность в процесс каждого Исполнительного органа являются важнейшими факторами успешного проведения оценки
Служба внутреннего аудита и Корпоративный секретарь	Отвечают за процесс консолидации информации, составления проект отчета при проведении самооценки

#### Роль Комиссии по оценке корпоративного управления

Ответственность за проведение процесса анализа и оценки Органов управления целиком и полностью лежит на Комиссии по оценке корпоративного управления.

#### *Задачи и выводы, которые стоят в процессе проведения оценки*

Программа мероприятий по развитию Органов управления, в случае необходимости, должна быть не только разработана, но и реализована. Выводы, сделанные по итогам оценки, включая комментарии и замечания экспертов, полученные в ходе обсуждения итогового отчета, становятся основой плана действий. Этот план должен носить долгосрочный характер, и в перспективе его следует ежегодно дорабатывать с учетом результатов последующих годовых оценок.

Так же как в ситуации с формированием состава Комиссии, следует учитывать потенциальный риск конфликта интересов, в случае, когда оценку проводит эксперт, который оказывает Организации другие профессиональные

услуги. Степень независимости такого эксперта должна быть предметом отдельного рассмотрения состава Комиссии или Председателя.

## **2. Проведение оценки эффективности деятельности Органов управления в Медицинских организациях**

### 1) Принципы проведения оценки Органов управления:

#### Регулярность.

Оценку Органов управления в целом и индивидуально каждого его участника независимо от ведомственной принадлежности следует проводить регулярно по решению Уполномоченного органа в области здравоохранения.

Оценка проводится Комиссией по оценке корпоративного управления в порядке, установленном настоящей Методологией. Формирование Комиссии и порядок её работы регламентируется соответствующим нормативным документом.

Оценка деятельности Органов управления проводится ежегодно по итогам завершения аудита годовой финансовой отчетности. Так же оценка должна охватывать период работы Органа управления с даты избрания и назначения его участников, до даты начала процесса оценки или с даты последней оценки Органа управления. Вместе с тем, по решению Собственника (акционера/участника) оценка может, проводится два или более раз в год.

Раз в год до 31 января Уполномоченным органом в области здравоохранения на основании информации предварительного мониторинга внедрения принципов корпоративного управления формируется перечень Организаций, подлежащих мониторингу.

Оценка производится выборочно, включает Организации различных отраслей деятельности не менее 25% от общего числа Организаций внедряющих (внедривших) Органы управления.

До 1 апреля ежегодно в целях проведения мониторинга Комиссией направляется запрос в Организации внедряющие (внедривших) корпоративное управление, для представления информации в соответствии с Методологией. Данная информация представляется Организациями в Комиссию в сроки определенные настоящей Методологией.

Комиссия при проведении оценки деятельности Органов управления приглашает представителей Органов управления Организаций для представления комментариев. Проект оценки деятельности Органов управления направляется в Уполномоченный орган в области здравоохранения для согласования и Органам управления Организаций для информации. Оценка деятельности Органов управления может уточняться в течение одного месяца в случае представления Органами управления документов и обоснований.

Отчет по итогам оценки Органов управления включается в качестве раздела в отчет об эффективности управления государственным имуществом.

#### Комплексность.

Эффективность работы Органа управлений связана с эффективностью

функционирования Органов управления как коллегиального органа принятия решения. В этой связи необходимо проведение комплексной оценки Органов управления, которая включает в себя оценку работы Органа управления, Председателя, и индивидуально каждого участника.

#### Непрерывное улучшение.

Для того чтобы Орган управления был эффективным ему следует постоянно развиваться и оптимизировать свою деятельность. В этом заключается основной принцип непрерывного улучшения - всегда лучше, чем в прошлый раз, всегда спрашивать, как увеличить ценность и вклад от работы Органа управления. Результаты оценок сравниваются с результатами прошлых лет. Кроме того, всем участникам Органа управления следует соблюдать сроки, установленные в плане оценки, и вовремя предоставлять обратную связь.

#### Реалистичность.

Оценка проводится на основе вовлеченности, открытости и честности всех участников Органа управления и представителей Организации. Ответы должны отражать реальную ситуацию, как она воспринимается респондентом.

#### Конфиденциальность.

Конфиденциальность должна соблюдаться в отношении всех участников, результаты предоставляются только в обобщенном виде.

#### 2) Участники оценки:

Ежегодно проводится оценка следующих лиц / групп лиц:

- Органы управления в целом;
- Председатель Органа управления;
- Индивидуально каждого участника.

#### 3) Инструментарий:

##### а) Анкетный опрос.

Анкеты позволяют собрать мнение участников корпоративного управления о работе Органа управления в целом, Председателя и каждого участника. Основные вопросы, которые включаются в анкету: роль и обязанности Органа управления, стратегия, управление эффективностью деятельности Организации, структура и состав Органа управления, Независимые директора/члены.

##### б) Интервью с участниками Органа управления.

Интервью проводятся со всеми участниками Органа управления, Исполнительным органом, представителями менеджмента, Корпоративным секретарем и ключевых заинтересованных сторон. Интервью проводятся при проведении внешней оценки.

##### в) Анализ внутренних документов и материалов.

При проведении анализа могут рассматриваться следующие внутренние документы:

- Устав Организации;
- Положения (Органа управления, Правление, Комитеты, Корпоративный секретарь и т.д.), политики, правила и процедуры, регламентирующие корпоративные отношения;
- Годовой план работы Органа управления и фактические повестки

заседаний Органа управления;

- Биографии участников Органа управления;
- Протоколы заседаний Органа управления;
- Кодекс корпоративного управления;
- Отчеты по результатам оценки корпоративного управления;
- Отчеты по результатам оценки Органа управления и отчеты по улучшению работы Органа управления;
- другие документы по решению Комиссии.

г) Наблюдение за заседаниями Органов управления

По решению Комиссии, при проведении внешней оценки, эксперт может принять участие в заседании Органов управления в качестве наблюдателя. По итогам наблюдений консультант составляет мнение об атмосфере заседания, отношениях между членами Органов управления, стиле и продуктивности дискуссий, вовлеченности участников Органа управления в процесс принятия решений, возможных направлениях оптимизации работы Органов управления и его участников.

№ п/п	Наименования мероприятия	Действия
1.	Принятие решения о проведении оценки	Уполномоченный орган в области здравоохранения инициирует вопрос проведения оценки Органов управления Медицинских организаций.
2.	Формирование состава Комиссии по оценке корпоративного управления	Утверждается состав Комиссии по оценке корпоративного управления.
3.	Согласование плана и подхода к проведению оценки	Комиссия производится выборочно, включает Организации различных отраслей деятельности не менее 25% от общего числа Организаций внедряющих (внедривших) Органы управления, в которых подлежит провести оценку деятельности Органов управления. Утверждает план проведения оценки и следит за выполнением плана.
4.	Анкетный опрос	- Комиссия рассылает анкеты участникам Органа управления и иным ключевым заинтересованным сторонам; - Участники Органа управления и стороны участвующие в анкетировании заполняют анкеты в указанные сроки и направляют на

		<p>рассмотрение и анализ Комиссии.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- итоговые данные по результатам анкетирования Комиссия предоставляет Уполномоченному органу в сфере здравоохранения и Председателю Органа управления в обобщенном виде;</li> <li>- анкетирование проводится с использованием электронных инструментов для соблюдения конфиденциальности.</li> </ul>
5.	Анализ внутренних документов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Комиссия проводит анализ внутренних документов и подготавливает статистический отчет о работе Органа управления:</li> <li>1) участие участников Органа управления в заседаниях Органа управления;</li> <li>2) выполнение годового плана работы Органа управления;</li> <li>3) средняя продолжительность заседаний и количество рассматриваемых вопросов;</li> <li>4) выполнение мероприятий по развитию Органа управления по результатам предыдущих оценок.</li> </ul>
6.	Интервью	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Комиссия проводит индивидуальное интервью с Председателем и участниками Органа управления, а также с другими ключевыми заинтересованными сторонами.</li> </ul>
7.	Подготовка к отчету	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Комиссия готовит проект отчета и обсуждает его с Уполномоченным органом в сфере здравоохранения и Председателем Органа управления;</li> </ul>
8.	Сообщение о проведении оценки Органов управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Комиссия готовит проект сообщения по итогам оценки;</li> <li>- окончательный отчет с учетом уточнений и дополнений направляется Собственнику Организации.</li> </ul>
9.	Утверждение результатов отчета оценки Органов управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Собственник/Уполномоченный орган в сфере здравоохранения по результатам обсуждения отчета</li> </ul>

		оценки Органа управления, утверждает/одобряет отчет.
10.	Подготовка плана мероприятий по развитию Органа управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Орган управления Организации подготавливает проект плана мероприятий по развитию Органа управления и направляет на согласование Комиссии по оценке корпоративного управления;</li> <li>- Комиссия по оценке развития корпоративного управления подготавливает комментарии к проекту плана;</li> <li>- Орган управления направляет, на утверждение план мероприятий по развитию Органа управления с комментариями Комиссии направляет план на утверждение Собственнику организации;</li> <li>- утвержденный план мероприятий по развитию Органа управления предоставляется Комиссии по оценке корпоративного управления для мониторинга.</li> </ul>
11.	Реализация плана мероприятий по развитию Органа управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Орган управления ежеквартально предоставляет отчет реализации плана мероприятий по развитию Органа управления Собственнику Организации и Комиссии по оценке корпоративного управления.</li> </ul>

#### 4) Сроки:

Процесс оценки занимает не менее 2-3 месяцев. К этому времени должна быть готова окончательная версия отчета. Государственный орган совместно с Собственником и Уполномоченным органом в сфере здравоохранения утверждают/одобряют отчет.

Процесс оценки начинается в январе и к концу апреля - началу мая готовится окончательный отчет для направления на рассмотрение и утверждение/одобрение Собственником Организации и Уполномоченным органом в сфере здравоохранения.

#### 5) Результаты оценки:

По результатам оценки Комиссией готовится отчет для рассмотрения, который включает:

- основные выводы по итогам оценки, в том числе в сравнении с

результатами прошлых лет подтверждающие данные, содержащиеся в заполненных анкетах, результатах интервью, анализе внутренних документов, наблюдения за ходом заседаний Органа управления анализ состава, структуры и компетенций Органа управления;

\* - данный раздел заполняется Комиссией по оценке корпоративного управления. Анализируются биографии всех участников Органа управления с точки зрения текущего опыта и компетенций Органа управления. При необходимости проводится анализ оптимального состава, компетенций Органа управления в сравнении с аналогичными Организациями и лучшей международной практикой. Результаты анализа могут быть использованы Органом управления для дальнейшего совершенствования работы Органа управления.

- при оценке деятельности Председателя Органа управления, участников Органов управления следует обратить внимание на процесс улучшения работы для уменьшения или исключения выявленных недостатков.

Помимо вышеуказанного отчета по итогам проведенной оценки должны быть приняты следующие документы:

- 1) План по улучшению работы Органа управления;
- 2) Индивидуальная информация для каждого участника Органа управления о направлениях профессионального развития и повышения вовлеченности вклада в работу Органа управления.

Форма для оценки работы Органа управления в целом

Инструкция по заполнению!!!

1. ЗАПОЛНЯЕТСЯ КОМИССИЕЙ ПРИ СОБЛЮДЕНИИ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ

2. На шкале от 1 до 5 отметьте, какому баллу соответствует Ваше мнение о следующих вопросах/утверждениях:

- 1- совершенно не согласен
- 2 - скорее не согласен
- 3 - занимаю нейтральную позицию
- 4 - скорее согласен
- 5 - полностью согласен

3. Если применение отдельных вопросов по Вашему мнению неприменимо к Организации и/или работа, в ракурсе которого поставлен вопрос, не налажена в Организации, просьба внести комментарии/рекомендации/пожелания;

4. По итогам заполнения анкеты Комиссией выводится общее количество ответов с отметкой от 1 до 5 и рассчитывается среднее значение числовой информации, а также составляется перечень комментариев, рекомендаций, пожеланий и т.д.

№	Критерий оценки	Оценка в баллах	Комментарии/рекомендации/пожелания
1. Ключевые вопросы деятельности			
1.	Орган управления понимают свою роль, полномочия, первоочередные задачи и зоны ответственности.		
2.	Баланс распределения полномочий между Собственником, Органом управления и Исполнительным органом является оптимальным.		
3.	Распределение полномочий между Собственником, Органом управления и Исполнительным органом четко прописано во внутренних документах и в полной мере применяется на практике.		
4.	Орган управления обеспечивает эффективное лидерство, основанное на ценностях Организации.		
5.	Баланс распределения полномочий и ответственности между Органами управления, Собственником и Исполнительным органом оптимален и обеспечивает качественное обсуждение и принятие эффективных решений		



	Органом управления.		
6.	Орган управления уделяет значительное внимание обсуждению ключевых вопросов деятельности Исполнительного органа и развития Организации.		
7.	Орган управления эффективно исполняет свои обязанности, в том числе, за прошедшие 12 месяцев.		
8.	Орган управления определяет приоритеты своей деятельности в соответствии со стратегией и приоритетами Организации.		
2. Стратегия			
1.	Орган управления имеет четкое представление о будущем Организации с точки зрения репутации, философии, размера и стратегических планов (3-5 лет)		
2.	За предыдущие 12 месяцев Орган управления пересмотрел стратегию Организации с целью ее устойчивого развития в соответствии с ее видением, миссией и ценностями.		
3.	Орган управления имеет четкое понимание стратегических подходов к развитию деятельности Организации (конкурентных преимуществ, развития новых направлений, роста, лидерства, необходимых изменений).		
4.	Орган управления имеет ясное понимание основных этапов реализации планов развития.		
5.	Орган управления отслеживает наличие достаточного количества финансовых и человеческих ресурсов для достижения стратегических целей.		
6.	Все участники Органа управления хорошо понимают стратегию Организации.		
7.	Орган управления адаптирует стратегию Организации в соответствии с изменяющимися условиями.		
3. Управление эффективностью деятельности			
1.	В Органах управления существует эффективный процесс утверждения бизнес-плана/плана развития на каждые пять лет, по которому неукоснительно следуют, а также проводится оценка исполнения этого плана развития.		
2.	Орган управления регулярно утверждает основные показатели		

	эффективности (путем утверждения стратегии развития и бизнес-плана Организации) для оценки степени достижения стратегии развития и бизнес-плана.		
3.	Достижение основных показателей деятельности Организации анализируется Органом управления на постоянной основе.		
4.	Орган управления отслеживает ситуацию по вопросам, которые могут оказывать существенное негативное влияние на деятельность Организации		
5.	Орган управления устанавливает задачи для Исполнительного органа и тщательно анализирует результаты его работы, любые дополнительные вознаграждения являются обоснованными и привязаны к достижению стратегических целей Организации.		
6.	Орган управления регулярно рассматривает вопросы корпоративной и социальной ответственности.		
7.	Орган управления отслеживает реализацию собственных принятых решений и ставит сроки их исполнения.		
<b>4. Участники Органа управления</b>			
1.	Качественный и количественный состав Органа управления является оптимальным и отвечает текущим потребностям Организации.		
2.	Состав Органа управления оптимален с точки зрения наличия необходимых компетенций, профессионального опыта и знаний для будущих потребностей Организации.		
3.	Все участники Органа управления демонстрируют независимость в принятии решений, свободных от влияния с чьей-либо стороны.		
4.	В Организации существует программа надлежащего и всестороннего введения в должность для новых участников Органа управления.		
5.	В Организации существует система преемственности для ключевых управленцев высшего звена, в соответствии со стратегическими целями Организации.		
<b>5. Заседания Органа управления</b>			
1.	В Органе управления существуют четко отлаженные процедуры его работы		
2.	Между участниками Органа управления имеют место конструктивные отношения, основанные на взаимном доверии и уважении.		

3.	Участники Органа управления всегда приходят на заседания Органа управления полностью подготовленными		
4.	Заседания Органа управления планируются заранее (имеется заранее утвержденный на текущий год план работы с конкретным перечнем вопросов) и проводятся в соответствии с утвержденным графиком (датами проведения заседаний).		
5.	Повестка заседаний включает только то, что является действительно важным, предусмотрено достаточно времени для обсуждения каждого вопроса.		
6.	Орган управления четко разделяет вопросы, относящиеся к его компетенции, и вопросы операционного характера, относящиеся к компетенции менеджмента.		
7.	Орган управления получает качественную и своевременную информацию и финансовые данные для принятия обоснованных решений и выполнения участниками Органа управления своих обязанностей.		
8.	Исполнительный орган оперативно реагирует на запросы Органа управления об уточнении или дополнении информации.		
9.	Протоколы заседаний Органа управления точно отражают содержание обсуждений Органа управления и принятые решения.		
10.	Орган управления осуществляет регулярный мониторинг за исполнением решений, принятых Органом управления.		
11.	В Органе управления отсутствуют вопросы и обстоятельства, которые могут препятствовать откровенной и открытой дискуссии.		
<b>б. Участники Органа управления</b>			
1.	Участники Органа управления тщательно анализируют финансовые результаты, предоставляемые Исполнительным органом на предмет достижения поставленных целей и показателей, и осуществляют мониторинг отчетов о финансовых результатах.		
2.	Участники Органа управления следят за целостностью финансовой информации и системы финансового контроля.		
3.	Участники Органа управления играют активную роль в формировании предложений по стратегии.		

4.	Участники Органа управления активно стимулируют дискуссию с целью поиска оптимального решения и отстаивают свое мнение, когда необходимо.		
5.	Участники Органа управления всегда хорошо подготовлены к заседаниям, и вносят значительный вклад в обсуждения.		
6.	Участники Органа управления активно поддерживают и совершенствуют свои знания, чтобы быть в курсе самых последних тенденций и достижений в таких областях, как корпоративное управление, финансовая отчетность, состояние и развитие отрасли и рынка в целом.		
7.	Отношения и коммуникация между Участниками Органа управления и Председателем Органа управления хорошо отлажена как на формальном, так и неформальном уровнях.		
8.	Участники Органа управления активно участвуют в развитии системы преемственности.		
Комментарии у разделу:			
<i>*Выполняя свою роль, Участники Органа управления должны активно стимулировать дискуссию и помогать в разработке предложений по формированию стратегии Организации</i>			
<i>*Участники Органа управления должны тщательно анализировать финансовые результаты деятельности Организации на предмет достижения поставленных целей и показателей, осуществлять мониторинг отчетов о финансовых результатах. Они должны убедиться в целостности предоставляемой финансовой информации, и что система финансового контроля и риск-менеджмента хорошо отлажена и надежна. Они ответственны за определение обоснованного уровня вознаграждения Исполнительных органов и играют ключевую роль в назначении, и когда необходимо, смещении Исполнительного органа, а также в системе преемственности.</i>			
9.		1.	
		2.	
		3.	
Среднее значение баллов			

## Анкета оценки Председателя Органа управления

ФИО \_\_\_\_\_

Комиссия проводит оценку Председателя Органа управления.

1. Подлежит заполнению каждым участником Органа управления, включая Председателя (в качестве самооценки);

2. Пожалуйста, выберите один вариант ответа на следующие вопросы:

1 = совершенно не согласен

2 = не согласен

3 = частично согласен

4 = согласен

5 = абсолютно согласен

№ п/п	Критерии оценки Председателя Органа управления	Оценка	Комментарии или рекомендации для повышения эффективности
1.	Председатель обеспечивает эффективность во всех аспектах деятельности Органа управления		
2.	Председатель устанавливает высокие стандарты добросовестности и честности, демонстрируя лидерство в профессиональной этике в соответствии с ценностями компании		
3.	Председатель проводит консультации с участниками Органа управления перед тем, как утвердить повестку заседания Органа управления		
4.	Председатель обеспечивает получение участниками Органа управления точной, своевременной и достоверной информации, необходимой для принятия эффективных решений.		
5.	Председатель проводит заседания Органа управления эффективно и следует поставленным целям заседания.		
6.	Председатель обеспечивает право каждого члена Органа управления на инициирование обсуждений и высказывание личного мнения во время заседаний.		
7.	Председатель отслеживает, чтобы на обсуждение каждого вопроса, особенно стратегических, выделялось достаточно времени.		
8.	Председатель способствует установлению атмосферы доверия, открытости и		

	конструктивной дискуссии между участниками Органа управления.		
9.	Председатель обеспечивает рассмотрение и принятие Органом управления решений в отношении природы и характера значимых рисков которые принимает Организация.		
10.	Председатель обеспечивает эффективное взаимодействие с Собственником.		
11.	Председатель обеспечивает эффективное взаимодействие с ключевыми заинтересованными лицами.		
12.	Председатель ставит в известность участников Органа управления о вопросах, которые волнуют Собственников.		
13.	Председатель проводит с участниками Органа управления встречи для проведения неофициальных дискуссий и развития отношений.		
14.	Председатель регулярно проводит обсуждение с каждым участником Органа управления его/ее потребности в обучении и профессиональном развитии.		
15.	Председатель отслеживает, чтобы Корпоративный секретарь соответствовал своей роли и вносил свой вклад в повышение эффективности Органа управления.		
16.	Председатель управляет Органом управления таким образом, что участники Органа управления и заинтересованные лица рассматривают Орган управления как единую команду.		
17.	Коммуникации и отношения между участниками и Председателем Органа управления выстроены эффективно как на формальном, так и неформальном уровнях.		

Форма оценки компетенции участников Органа управления

1. Заполняется Председателем Органа управления на каждого участника Органа управления и каждым участником Органа управления.

2. Пожалуйста, по шкале «высокий/средний/низкий» оцените уровень компетенции участника Органа управления в работе по следующим направлениям:

Высокое – оцениваемый в полной мере обладает указанной компетенцией;

Среднее – указанная компетенция оцениваемого может быть расширена/углублена;

Низкое – указанная компетенция оцениваемого требует улучшений.

№ п/п	Компетенция	ФИО участника Органа управления			Комментарии
		Высокое	Среднее	Низкое	
1.	Стратегическое мышление				
2.	Умение работать с финансовой информацией*				
3.	Право/корпоративное управление				
4.	Коммуникации с Собственниками				
5.	Управление человеческими ресурсами				
6.	Коммуникации со стейкхолдерами/PR				
7.	Знание и понимание индустрии				
8.	Международный опыт ведения деятельности				
9.	Бизнес суждения				
10.	Управление конфликтами				
11.	Риск-менеджмент				
12.	Работа в команде				
13.	Участие и вклад в работу Органа управления				

\*Знание управленческой и финансовой отчетности, бюджетирования, ключевых финансовых показателей.

Анкета индивидуальной оценки

ФИО \_\_\_\_\_ Организация \_\_\_\_\_

1. Заполняется Комиссией при соблюдении конфиденциальности. Результаты будут представлены в обобщенном виде.
2. Пожалуйста, на шкале от 1 до 3 отметьте, какому балу соответствует Ваше мнение о следующих вопросах:  
 1 = удовлетворительно  
 2 = хорошо  
 3 = отлично

№ п/п	ФИО	Знание и понимание производства	Бизнес суждения	Стратегическое мышление	Посещение заседаний	Подготовленность к заседаниям	Командная работа	Участие и вклад в работу Органа управления	Общий вклад
1.									
2.									
3.									

\*Пожалуйста, напишите свои комментарии (если имеются) относительно отдельных участников Органа управления.



Содержание типового отчета по итогам оценки деятельности Органов управления.

1. Содержание
2. Информация об объеме проведенной работы с указанием лиц, принимавших участие в оценке.
3. Выдержки из результатов оценки деятельности Органов управления предыдущего периода.
4. Перечисление сильных и слабых сторон Органа управления, выявленных в результате проведенной оценки, включая такие разделы как:
  - анализ баланса полномочий и ответственности между Собственником, Органом управления и Исполнительным Органом;
  - состав Органа управления;
  - компетенция Органа управления;
  - структура Органа управления;
  - роль Председателя Органа управления и взаимоотношения с участниками Органа управления и Исполнительным органом;
  - анализ ключевых процессов (стратегическое планирование, внутренний аудит и управление рисками, преемственность, вопросы социальной ответственности и т.д.);
  - организация работы Органа управления;
  - деятельность участников Органа управления;
  - Орган управление как команда;
  - распределение вопросов по повестке дня.
5. Суммированные данные анкет (отдельно выделяются вопросы, получившие разную более чем на 0,5 баллов оценку со стороны представителей участников Определенного управления, также выделяются вопросы, получившие общий средний бал ниже «4»).
6. Дополнительно: обобщенные данные интервью.
7. Ключевые выводы оценки и вопросы для обсуждения по указанным выше направлениям.
8. План мероприятий по развитию Органа управления на год.
9. Информация об участии участников Органа управления в заседаниях.
10. Дополнительно: распределение стратегических, операционных и процедурных вопросов повестки дня заседаний Органа управления за год.
11. Другие приложения.

Типовая форма плана мероприятий по совершенствованию работы  
Органов управления

№ п/п	Наименование мероприятий	Ответственные лица	Сроки
1.	Председатель Органа управления - проводить на регулярной основе встречи со всеми участниками Органа управления.	Председатель Органа управления	
2.	Состав и структура Органа управления: - провести ревизию имеющихся и требуемых компетенций в Органе управления; - провести ревизию количественного состава Органа управления; - представить предложения по требуемым компетенциям и оптимальному количественному составу Органа управления Собственнику и Уполномоченному органу в сфере здравоохранения.	Председатель Органа управления	
3.	Роль Органа управления: - провести развивающий семинар для участников Органа управления о роли Органа управления в современной Организации и новейших подходах к работе Органа управления.	Председатель Органа управления Корпоративный секретарь	
4.	И.		
5.	Т.		
6.	Д.		