

**Deloitte.**

Оценка Совета директоров  
Практические аспекты

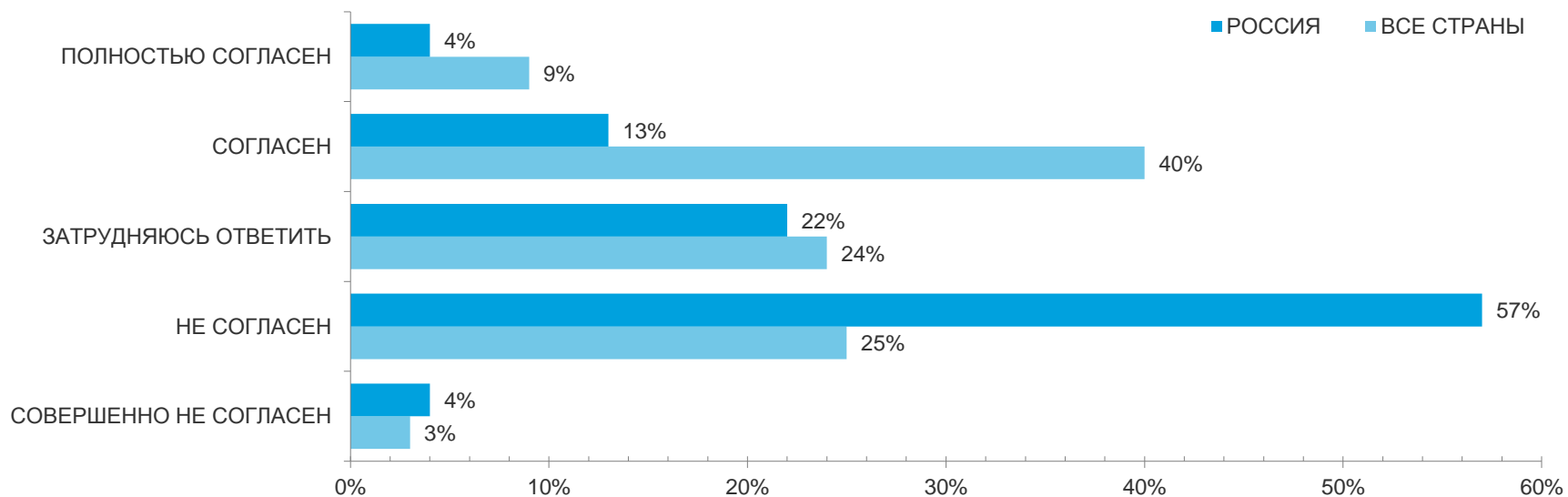


в России



# Оценка Совета (1/4)

«Процедуры оценки деятельности Совета директоров являются достаточно эффективными»



Источник: Глобальный опрос  
неисполнительных директоров «Делойт», 2013

# Оценка Совета (2/4)

---

## Основные требования

Проводится тщательно, ежегодно, в рамках формализованной процедуры.  
Не реже одного раза в три года — с привлечением независимого консультанта



### Оценка эффективности работы:

- совета директоров
- комитетов совета директоров
- индивидуальной работы членов совета



### Критерии оценки включают:

- профессиональные и личные качества
- независимость, слаженность работы совета
- степень личного участия

# Оценка Совета (3/4)

---

## Процедура

### Ключевые участники процесса:

- Председатель совета директоров
- Комитет по номинациям
- Старший независимый директор
- Корпоративный секретарь

### Минимальный объем анализа:

- Анкетирование (при самооценке желательна внешняя обработка анкет)
- Интервью со всеми членами СД, КС, менеджментом
- Внутренние документы, материалы заседаний СД и комитетов

### Желательные дополнительные элементы:

- Наблюдение за работой СД и комитетов
- Разработка и тестирование анкеты самооценки
- Взаимная оценка эффективности директоров (анкетирование 360)
- Кейс: анализ процедуры принятия решения по избранному вопросу
- Персональная оценка квалификации директоров

# Оценка Совета (4/4)

---

## Итоги

- Результаты (само)оценки выносятся на очное заседание СД (желательна презентация внешнего консультанта)
- Отчет об итогах оценки включается в годовой отчет
- Предложения по совершенствованию работы совета и комитетов
- Корректировка внутренних документов
- Рекомендации по прохождению программ повышения квалификации отдельных членов совета директоров
- Процесс номинации

# Процесс номинации

---

## Оценка

Комитет по номинациям анализирует состав совета, совет директоров проводит самооценку или внешнюю оценку



---

## Профиль

Комитет по номинациям определяет потребности в совершенствовании состава совета директоров



---

## Поиск

Комитет по номинациям ведет поиск кандидатов в диалоге с акционерами и при необходимости привлекая консультантов



---

## Выдвижение

Акционеры (или совет) номинируют кандидатов, комитет анализирует характеристики всех выдвинутых кандидатов, публикует рекомендацию по голосованию

# Контакты



**Олег Швырков, Ph. D.**

Директор по корпоративному управлению  
Делойт СНГ

Тел.: + 7 (916) 469 34 37

[oshvyrkov@deloitte.ru](mailto:oshvyrkov@deloitte.ru)



**deloitte.ru**

#### **О «Делойте»**

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее – ДТТЛ); каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемое как «международная сеть «Делойт») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). Подробная информация о юридической структуре компании «Делойт» в СНГ представлена на сайте [www.deloitte.ru/about](http://www.deloitte.ru/about).

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, консалтинга и корпоративных финансов государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» – международная сеть компаний, имеющая многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира, которая использует свои обширные отраслевые знания, включая опыт оказания высококачественных услуг, позволяющие определить пути решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Около 225 000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее – «сеть «Делойт») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.