

# Оценка эффективности работы Совета директоров (самооценка и внешняя оценка): практика российских и зарубежных компаний

Материал к заседанию  
Клуба компаний  
по развитию корпоративного управления  
15 июня 2016 года

Докладчик:  
Управляющий директор  
Корпоративный секретарь  
ПАО Сбербанк  
О.Ю. Цветков



# Значение оценки деятельности Совета



## Задачи оценки:

- ✓ Уточнение целей и приоритетов деятельности Совета
- ✓ Соотношение баланса независимости и квалификации в Совете
- ✓ Совершенствование работы Совета и связи с менеджментом
- ✓ Оптимизация вклада в работу Совета каждого его члена
- ✓ Определение направлений обучения и развития членов Совета

## Значение оценки для Эмитента:

- ✓ Рост корпоративной репутации Эмитента
- ✓ Повышение качества управления
- ✓ Рост доверия к Эмитенту

## Значение оценки для участников корпоративных отношений:

### □ Для акционеров:

- ✓ Принятие решений о номинировании, избрании членов Совета
- ✓ Корректировка политики вознаграждения Совета

### □ Для Совета директоров:

- ✓ Корректировка работы и структуры Совета
- ✓ Рекомендации акционерам по плану преемственности Совета

### □ Для Менеджмента Эмитента:

- ✓ Повышение эффективности взаимодействия с Советом
- ✓ Улучшение ключевых процессов управления
- ✓ Повышение качества принимаемых решений

## Виды и особенности оценок Совета

### Самооценка

- основана на заранее разработанной методике в ходе внешней оценки
- ежегодная
- не требует дополнительных затрат
- более короткие сроки проведения (3-4 недели)
- упрощенный порядок проведения
- легче воспринимается членами НС
- инструмент для промежуточного измерения изменений
- КС главное действующее лицо

### Внешняя оценка

- внешний независимый профессионал, помощник КС
- первична для формирования культуры проведения оценки НС в компании
- один раз в три года
- требуется дополнительный бюджет (прим. 30 -200 тыс долларов)
- разносторонняя обратная связь от членов НС
- участие широкого круга респондентов (НС+ менеджмент, КС), 2 -3 месяца
- сбалансированный отчет
- выводы и рекомендации более серьезно воспринимаются членами НС
- КС – контроль процесса

# Внешняя оценка эффективности деятельности Наблюдательного совета - три основных этапа

## 1-й этап: Подготовка к проведению оценки



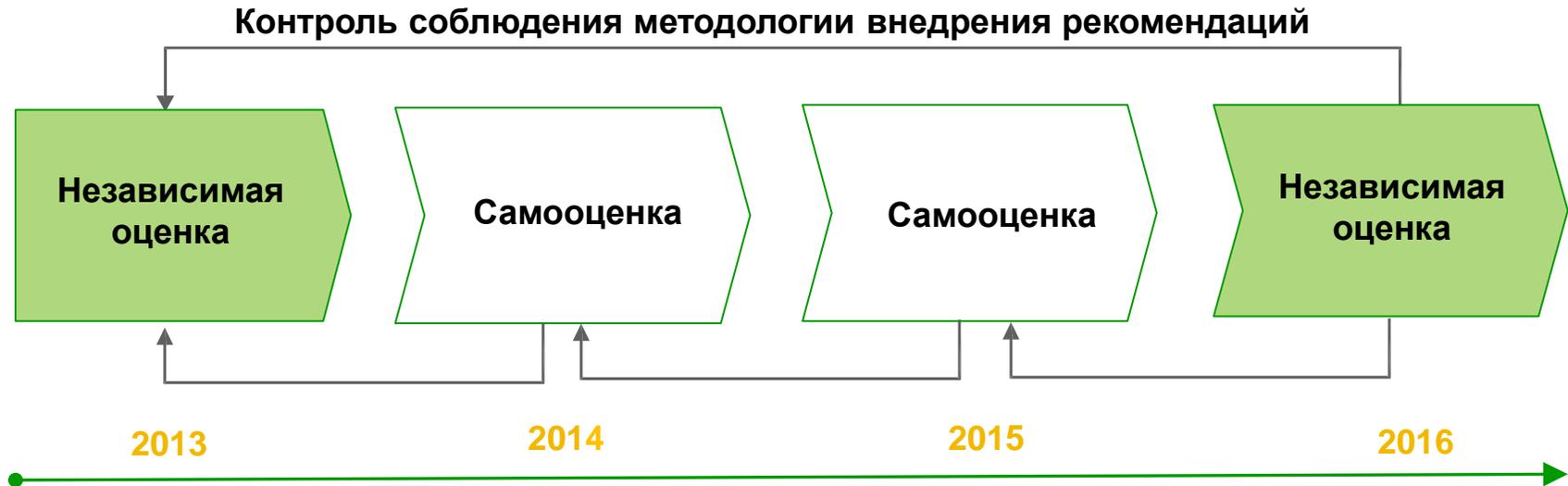
## 2-й этап: Анализ практики работы Совета

- Сбор информации и выявление различных точек зрения на эффективность работы Совета
- Проверка возникающих гипотез при участии отдельных членов Совета
- Проведение интервью и анализ результатов

## 3-й этап: Подготовка отчета и рекомендаций

- Прогресс с момента предыдущей внешней оценки
- Области, в которых эффективность работы Совета может быть повышена
- Рекомендации и основные задачи

# Оценка деятельности Наблюдательного совета в Сбербанке



## Ракурсы оценки

Организация работы	Комплексная оценка состава Совета	Внутреннее взаимодействие	Взаимодействие с Банком: информированность и влияние
--------------------	-----------------------------------	---------------------------	--

## Практика проведения оценки в России (1/1)

### Практика российских публичных компаний по внедрению отдельных рекомендаций Кодекса корпоративного управления Исследование РИД по итогам 2014 года

Критерий	Общая выборка	1 уровень листинга	Госкомпании Топ-10
В годовой отчет включаются сведения об основных результатах оценки (самооценки) работы совета директоров	17%	21%	20%

**Выборка — 96 российских публичных компаний**

**Отдельные подгруппы:**

**47 компаний**, чьи акции включены в первый уровень листинга;

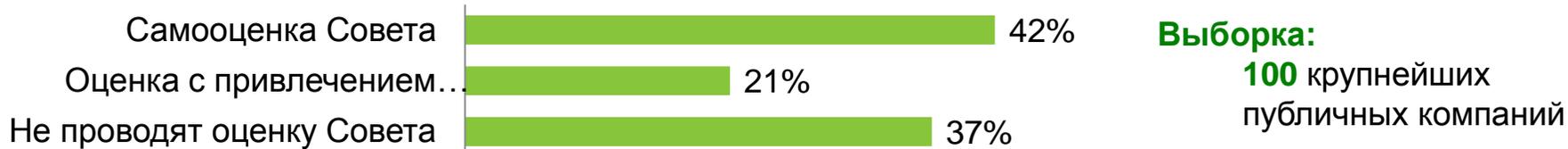
**10 госкомпаний**, в которых внедрение рекомендаций российского Кодекса КУ обязательно (АК АЛРОСА, Аэрофлот, Банк ВТБ, Газпром, НК Роснефть, Россети, Ростелеком, РусГидро, Сбербанк России, ФСК ЕЭС)

С 2014 г. новый критерий исследования РИД: в годовой отчет включаются **сведения об основных результатах оценки (самооценки) работы совета директоров**, а в случае привлечения независимого внешнего консультанта для оценки СД - сведения о таком консультанте, о том, существовали ли у консультанта какие-либо связи с компанией, и о результатах проведенной им оценки.

## Практика проведения оценки в России (1/2)

### Исследование «Индекс корпоративного управления» 2015 года

Проведение оценки качества работы Совета директоров в компаниях по данным годовых отчетов, %



Регулярно проводят самооценку Совета		Помимо самооценки, периодически проводят внешнюю оценку Совета	
Башнефть	МРСК Центра и Приволжья	Polymetal international inc.	Московская биржа
Бурятзолото		АК Алроса	МОЭСК
ВТБ	Новатэк	АФК Система	МТС
Газпромнефть	ПРОТЕК	Ашинский метзавод	Росбанк
Группа ЛСР	Распадская	Банк Возрождение	Россети
Дикси Групп	Синергия	Банк ФК Открытие	РусГидро
Красноярская ГЭС	Таттелеком	ГМК «Норильский никель»	Сбербанк
Ленэнерго	ТГК-1	Казаньоргсинтез	Северсталь
ЛУКОЙЛ	ТМК	КАМАЗ	Татнефть
Мечел	Уралкалий	МВидео	Трансконтейнер
МКБ	Челябинский трубопрокатный завод	ММК	

## Практика проведения внешней оценки в мире

Страны	Бельгия	Франция	Германия	Италия	Нидерланды	Дания	Финляндия	Норвегия	Швеция	Россия	ЮАР	Испания	Швейцария	Турция	Великобритания	США
Размеры выборки	53	40	30	100	25	25	25	25	50	47	79	95	20	30	150	486
Доля компаний, в которых проведена внешняя оценка совета (%)	1,9	30	23,3	35	28	17	0	0	11	8,5	17,7	15	5	-	43,3	.*

\* Советы директоров 98% компаний, входящих в S&P 500, проводят определенную оценку эффективности. 33% проводят оценку комплексно: совет директоров, комитеты и директора. Невозможно определить, какой процент компаний использует внешнюю оценку