

Роль Совета директоров в системе корпоративного управления. Роль независимых директоров

Основные практические рекомендации по внедрению инструментов корпоративного управления (1/2)

- ▶ Система КУ — это набор определенных инструментов — организационных, технических и прочих, необходимых для достижения целей компании. Это определенная история компании, которая должна быть последовательной и понятной акционерам и иным заинтересованным лицам.
- ▶ КУ существует отдельно для каждой компании и должно служить ее конкретным целям, а не существовать само по себе в отрыве от реальной жизни.
- ▶ Создать и внедрить те или иные практики не просто, но еще сложнее поддерживать их на надлежащем качественном уровне и сделать так, чтобы система работала не формально, а по существу.

Основные практические рекомендации по внедрению инструментов корпоративного управления (2/2)

- ▶ Внутренние документы компании должны закреплять то, что уже «витают в воздухе», готово к тому, чтобы стать «законом» и не вызывает категорического отторжения у участников таких отношений.
- ▶ Внедрение инструментов КУ должно быть постепенным, в зависимости от уровня развития компании и ее готовности к внедрению лучших практик и следованию им в дальнейшем.
- ▶ Совет директоров должен очень внимательно осуществлять мониторинг деятельности компании, чтобы развитие, в том числе, в части КУ, было последовательным и поступательным.

Работа независимых директоров



Независимый директор

- ▶ «Контролер» и наблюдатель
- ▶ При принятии решений оценивает публичную сторону последствий принятия данных решений
- ▶ Играет лидирующую роль в области внедрения лучших практик КУ в деятельность компании
- ▶ Взаимодействует со СМИ и инвесторами — важная роль старшего (ведущего) независимого директора.
- ▶ Взаимодействует с менеджментом компании

«Различные определения независимости, содержащиеся в кодексах профессионального поведения, на самом деле не дают описания необходимых для этой должности человеческих качеств. Я думаю, что самое главное здесь — независимость духа, то есть способность обеспечить объективный подход к рассмотрению обсуждаемых вопросов. Другими словами, независимый директор должен иметь соответствующую профессиональную квалификацию, опыт и уверенность в себе, чтобы активно участвовать в обсуждении любого вопроса на заседаниях совета директоров, критически анализировать аргументы, выдвигаемые другими членами совета директоров, и в итоге поддержать принятое решение, если он считает выбранное направление действий обоснованным».

Сэр Роберт МАРГЕТТС

Ключевые инициативы независимых директоров (на примере ОАО «Уралкалий»)

- ▶ Разработка системы оценки работы Совета директоров
- ▶ Создание Комитета по корпоративной социальной ответственности
- ▶ Разработка системы compliance
- ▶ Разработка регулярной отчетности в области ОТ, ПБ и ООС
- ▶ Совершенствование планирования работы Комитетов и Совета директоров
- ▶ Подготовка Интегрированного годового отчета
- ▶ Разработка ключевых политик компании, ставших публичными документами
- ▶ Регулярная отчетность председателей Комитетов на заседаниях Совета директоров

Положительный эффект от внедрения лучших практик КУ

Внедрение лучших стандартов корпоративного управления осуществляется в целях повышения эффективности деятельности компании в интересах всех акционеров.



Значительное
улучшение качества
планирования
повесток заседаний



Внедрение
системного подхода
к различным видам
отчетности,
повышение
исполнительской
дисциплины



Улучшение качества
информирования
Совета директоров
о работе комитетов



Имеющиеся области
для улучшений
выявляются при
проведении оценки
и взаимодействия разных
групп директоров друг
с другом,
предпринимаются
плановые шаги
по совершенствованию
деятельности Совета
директоров

Последовательность шагов Совета директоров и Комитетов по внедрению лучших корпоративных практик (на примере ОАО «Уралкалий»)



Практические рекомендации по внедрению рекомендаций Кодекса корпоративного управления (на примере ОАО «Уралкалий»)

Проведение аудита КУ — определить, что уже есть и чего не хватает

Определить дедлайн для внедрения обязательных практик и составить план по их внедрению с учетом того, как они отразятся на других документах, а также на плане работы Совета директоров и комитетов

После обсуждения выделить перечень инициатив, внедрение которых будет сочтено целесообразным с учетом состава Совета директоров и акционеров, планов и задач компании

Внедрение рекомендаций в качестве практики компании, регулярный мониторинг и отчетность в случае необходимости.



Определить, какие из рекомендаций ККУ являются для компании обязательными (например, в связи с требованиями правил листинга), а какие рекомендациями

Определить перечень рекомендаций, которые не являются обязательными и вынести их сначала на внутреннее, затем — на уровень комитетов или Совета директоров

Составить и согласовать на профильном комитете, план по внедрению рекомендаций Кодекса, с учетом всех сопутствующих аспектов: изменения внутренних документов, включением в планы заседаний, тренингов, бюджета.

Приложения



Примеры внедрения хороших практик

(на примере ОАО «Уралкалий»)

Разработка системы оценки работы Совета директоров (1/5)

Оценка работы Совета директоров является одним из важных инструментов для определения эффективности работы Совета директоров и совершенствования практик компании. Независимые директора неоднократно подчеркивали важность проведения оценки. В связи с тем, что до 2011 года оценка работы Совета директоров в компании не проводилась, решено было начать с максимально простого способа — оценки собственными силами на основании самостоятельно разработанной анкеты. Примеры анкет были представлены независимыми директорами — это были образцы, которые использовали иностранные компании, много лет работающие на рынке и, как правило, публичные.

Примеры внедрения хороших практик

(на примере ОАО «Уралкалий»)

В ходе работы оценивались:

- ▶ Роль Совета директоров, его структура и организация его работы
- ▶ Повестка дня заседаний Совета директоров
- ▶ Корпоративное управление
- ▶ Неисполнительные директора
- ▶ Независимые директора
- ▶ Информация

Разработка системы оценки работы Совета директоров (2/5)

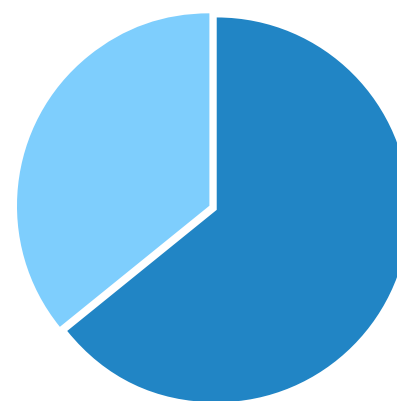
- ▶ Мониторинг работы компании
- ▶ Руководящая роль Совета директоров
- ▶ Работа менеджмента
- ▶ Комитеты Совета директоров
- ▶ Председатель Совета директоров
- ▶ Корпоративный секретарь

Примеры внедрения хороших практик

(на примере ОАО «Уралкалий»)

Оценка проводилась по 6-балльной шкале:

- ▶ совершенно согласен
- ▶ согласен
- ▶ Воздерживаюсь / не могу решить
- ▶ не согласен
- ▶ категорически не согласен
- ▶ не применимо



Разработка системы оценки работы Совета директоров (3/5)

В опросе приняли участие 5 из 9 членов Совета директоров. Не все 5 директоров ответили на все предложенные 97 вопросов.

Большинство ответов на вопросы анкеты находятся в категориях «Согласен» и «Совершенно согласен»

Достаточное ли время уделяется планированию работы Совета директоров с тем, чтобы сделать ее успешной — все ответили «Согласен».

ОСНОВНЫЕ КОММЕНТАРИИ РЕСПОНДЕНТОВ:

- « Желательно больше контактов Председателя Совета директоров с другими независимыми директорами.
- « Было бы полезно более частое общение независимых директоров и неисполнительных директоров.

- « Независимые директора хотели бы чаще контактировать с акционерами и их представителями.
- « Хотелось бы иметь возможность встречаться чаще с ключевыми руководящими работниками и иметь возможность постоянно актуализировать свои знания об отрасли, в которой работает компания

Примеры внедрения хороших практик

(на примере ОАО «Уралкалий»)

Разработка системы оценки работы Совета директоров (4/5)

План действий по итогам проведения оценки:

- ▶ Устраивать регулярные встречи с менеджментом — со всеми членами Правления
- ▶ Устраивать регулярные встречи независимых и неисполнительных директоров
- ▶ Организовывать и заблаговременно включать в план встречи независимых директоров и акционеров
- ▶ Рассматривать и внедрять лучшие практики корпоративного управления в соответствии с планом, разработанным на основе аудита корпоративного управления компании и рекомендаций аналитиков, с учетом потребностей и возможностей самой компании
- ▶ Рассмотреть возможности проведения тренингов (дополнительного обучения) членов Совета директоров
- ▶ Рассмотреть возможные дополнительные механизмы контроля (наблюдения) СД за работой компании и своевременного выявления вопросов, требующих обсуждения на заседаниях СД и Комитетов (имеющиеся механизмы: своевременное предоставление информации по запросам директоров, регулярные отчеты ГД на заседаниях СД, информирование со стороны IR в отношении мнений инвесторов о компании, регулярные встречи менеджмента с независимыми и неисполнительными директорами)
- ▶ Периодически направлять членам СД информационные письма по вопросам, связанным с корпоративным управлением, о том, какая работа ведется в компании, сообщать о новеллах в законодательстве и лучших практиках

Follow up по итогам оценки работы СД за 2011 год

Разработка системы оценки работы Совета директоров (5/5)

- ▶ При проведении оценки по итогам работы 2012 года в анкете осталось 45 вопросов — фокус только на проблемных
- ▶ Приняли участие все 9 членов Совета директоров
- ▶ Члены Совета директоров подтвердили, что качество информирования улучшилось
- ▶ В 2012 году мониторинг работы компании осуществлялся Советом директоров более эффективно, чем в 2011 году

Действия, предпринятые менеджментом и корпоративным секретарем по итогам оценки работы Совета директоров в 2012 году признаны эффективными!

Примеры внедрения хороших практик

(на примере ОАО «Уралкалий»)

До начала 2012 года регулярная отчетность, представляемая членам СД, не включала специальных отчетов области охраны труда, промышленной безопасности, охраны окружающей среды и социальных проектов. Вновь избранные иностранные независимыми директорами, имеющие опыт работы в крупных международных компаниях, предложили подойти системно к данному вопросу и структурировать данные о результатах деятельности компании в области ОТ, ПБ, ООС и социальных проектов, осуществляемых компанией, в отдельные отчеты и сделать их ежеквартальными. В структуру отчета была включена информация по отдельным направлениям деятельности, которые, как определил Совет директоров, нуждаются в постоянном и детальном обсуждении. Поскольку данные темы не относились напрямую к компетенции какого-либо из существующих

Создание комитета по Корпоративной социальной ответственности

комитетов, было решено создать специальный комитет СД для работы с данными вопросами. Далее появилась необходимость разработать системный подход к работе в данных направлениях.

Была разработана и рассмотрена стратегия работы в данном направлении, определены ключевые принципы и задачи работы в области корпоративной социальной ответственности, разработана Политики, которые является публичными документами.. Ежеквартально Комитет по КСО заслушивает отчеты директора по ОТ, ПБ и ООС, рассматривает риски, относящиеся к этим направлениям деятельности, обсуждает социальные проекты., Председатель Комитета — ведущий независимый директор, отчитывается перед Советом директоров о проделанной работе почти на каждом очном заседании Совета директоров.

Примеры внедрения хороших практик

(на примере ОАО «Уралкалий»)

Система compliance — это система процедур, направленная на обеспечение соблюдения тех или иных требований, применяемых к компании, как законодательных и регуляторных, так и предусмотренных внутренними документами Общества.

В компании существует множество процедур, предусмотренных самими внутренними документами Общества, но до 2012 года в компании не практиковалась отчетность по данным вопросам перед Комитетами и Советом директоров.

В 2012 году тема compliance как системы была поднята независимыми директорами. Поскольку в западных странах в компаниях с развитым корпоративным управлением отчет по compliance включает в обязательном порядке отчетность

Разработка системы compliance (1/2)

о противодействии мошенничеству и коррупции, независимые директора инициировали проект по разработке и внедрению антикоррупционных процедур и процедур. Также был инициирован проект по разработке системы compliance в области антимонопольного законодательства. В течение года по этим проектам велась работа, анализировались бизнес-процессы, разрабатывались контрольные процедуры, актуализировались внутренние документы, разрабатывались новые документы, проводились тренинги менеджмента и персонала была разработана Антикоррупционная политика Общества, назначены compliance-менеджеры, которые ведут активную работу по предупреждению нарушений.

Примеры внедрения хороших практик

(на примере ОАО «Уралкалий»)

Разработка системы compliance (2/2)

В течение года комитетом по аудиту осуществлялся регулярный мониторинг хода проекта. На заседания комитета регулярно приглашались ответственные лица и консультанты для отчета о статусе проектов.

В настоящее время регулярная отчетность по compliance включает такие разделы как:

- ▶ Работа системы противодействия мошенничеству
- ▶ Антикоррупционный комплаенс
- ▶ Комплаенс в области соблюдения антимонопольных требований
- ▶ Этический комплаенс (в ходе проекта по разработке системы антикоррупционного compliance необходимые изменения были включены также в Кодекс корпоративной культуры компании).