

# СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ: ПОЛНОМОЧИЯ. КОМИТЕТЫ. ЗАСЕДАНИЯ. ИНФОРМИРОВАННОСТЬ



# РАБОТА КОМИТЕТОВ — КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «УРАЛКАЛИЙ»)



# ИНФОРМИРОВАНИЕ: ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «УРАЛКАЛИЙ») (1/2)



## ДОСТАТОЧНОСТЬ

Предоставляемая информация должна быть достаточной для принятия решения



## ДОСТОВЕРНОСТЬ

Предоставляемая информация должна быть достоверной и точной



## СВОЕ- ВРЕМЕННОСТЬ

Информация должна предоставляться в надлежащие сроки с учетом цели ее предоставления



## РЕГУЛЯРНОСТЬ

Периодичность предоставления некоторой информации, с учетом ее характера, должна быть определена

# ИНФОРМИРОВАНИЕ: ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «УРАЛКАЛИЙ») (2/2)



## ЗАБЛАГО- ВРЕМЕННОСТЬ

Планирование работы  
в следующем году  
целесообразно  
начинать в апреле  
текущего года



## ПОЛНОТА

Учет опыта предыдущих  
лет, выданных поручений,  
внедренных проектов,  
новелл законодательства  
и прочих требований  
обязательных  
для компании



## СВОЕВРЕМЕННАЯ АКТУАЛИЗАЦИЯ

Постоянное  
обновление  
информации с учетом  
текущих событий



## РЕГУЛЯРНЫЙ АНАЛИЗ

В целях  
совершенствования  
планирования  
и выявления недостатков  
планирования, а также  
для целей отчетности

# ПРИЛОЖЕНИЯ



# ОСНОВНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ИНФОРМИРОВАНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «УРАЛКАЛИЙ»)

1. Провести оценку деятельности менеджмента в части информирования членов Совета директоров о происходящих событиях
2. Выяснить, какую информацию члены Совета директоров хотели бы получать и в какой форме
3. Определить, сможет ли компания предоставлять информацию и с какой периодичностью
4. При необходимости формализовать порядок, сроки и форму предоставления документов

## **Информирование может осуществляться путем реализации следующих процедур:**

- ▶ Введение в курсе дела»
- ▶ Направление документов касающихся вопросов повестки дня заседаний Совета директоров и комитетов
- ▶ Предоставление информации по частным запросам членов Совета директоров
- ▶ Информирование о событиях в жизни компании и обсуждаемых проектах
- ▶ Личные встречи членов Совета директоров друг с другом, с менеджментом, с корпоративным секретарем
- ▶ Регулярное информирование о новеллах законодательства
- ▶ Тренинги и семинары по различным направлениям деятельности Совета директоров
- ▶ Предоставление инсайдерской информации — после включения директора в список инсайдеров, направления информационного письма о требованиях законодательства и внутренних документов Общества в части инсайдерской информации

### Компетенция и деятельность комитетов

В практике западных компаний с развитым корпоративным управлением, часто компетенции комитетов представляют собой открытый перечень вопросов. Во многих случаях в дополнение к основным вопросам компетенции указывается, что к компетенции комитетов могут относиться также иные вопросы, прямо не предусмотренные положением о нем, но которые можно разумно отнести к компетенции Комитета с учетом его задач и функций.

Все положения о комитетах в нашей компании на данный момент сформулированы именно таким образом, что позволяет рассматривать по существу те или иные вопросы, даже если они прямо не отнесены к компетенции Комитета.

Также комитеты могут работать не только вырабатывая рекомендации по вопросам компетенции Совета директоров и предварительно прорабатывая разные вопросы, относящиеся к компетенции Совета директоров, но и помогать Генеральному директору и менеджменту компании в ряде проектов, которые являются для компании существенными и дорогостоящими, которые, хотя они и не относятся к компетенции Совета директоров, но могут потребовать дополнительного экспертного мнения. Например, социальные и инвестиционные проекты, проекты, связанные с внедрением новых информационных технологий, принятия тех или иных технических или организационных решений.

### Совершенствование планирования в работе Комитета по аудиту (1/2)

До начала 2012 года Комитет по аудиту работал, выполняя все необходимые функции, как то: предварительное рассмотрение международной отчетности, оценка аудиторского процесса, взаимодействие с внешними и внутренними аудиторами. Однако с приходом в компанию новых независимых директоров и формированием нового комитета по аудиту, подход к планированию изменился. Новый председатель Комитета потребовал от лиц, ответственных за те или иные направления деятельности, находящиеся в компетенции Комитета:

- ▶ Отчетность и внешний аудит
- ▶ Корпоративное управление
- ▶ Внутренний аудит
- ▶ Риск-менеджмент

представления годовых планов работы, с указанием дат и результатов или событий, важных для компании, и включения отчетов о результатах работы в план работы Комитета на год. Председатель Комитета проводит отдельно встречи с аудиторами Компании и финансистами.



### Совершенствование планирования в работе Комитета по аудиту (2/2)

Председатель Комитета отчитывается о проделанной работе почти на каждом очном заседании Совета директоров. Комитетом по аудиту в 2012 году было инициировано создание антикоррупционной комплаенс-системы, в течение года велась работа, анализировались бизнес-процессы Общества, разрабатывались контрольные процедуры. В результате была разработана антикоррупционная политика, которая стала публичным документом, доступным вниманию всех заинтересованных лиц на сайте Общества. Под руководством Комитета велась работа над разработкой Политики в области корпоративного управления, которая создавалась с тем, чтобы продемонстрировать всем акционерам и заинтересованным лицам, что Корпоративное управление является одним из приоритетов компании. Политика в области КУ также является публичным документом.

### Планирование и проведение заседаний (1/5)

Одним из важнейших этапов подготовки отдельных заседаний и обеспечения работы Совета директоров является планирование. Планирование может осуществляться в следующих формах:

- ▶ Годовое планирование
- ▶ Текущее планирование:
  - планирование по предмету
  - планирование по исполнителю
  - планирование по поручениям

Цель годового планирования — определить даты проведения заседаний (очных и заочных) и ключевые вопросы повестки дня, предусмотренные законодательством, обязательными требованиями или практикой компании.

Цель текущего планирования — уточнение повесток конкретных заседаний с учетом ранее выданных поручений, существенных событий в жизни компании, необходимости внедрения тех или иных практик, текущих потребностей компании. Планирование по предмету — при подготовке плана работы на год по тем или иным направлениям деятельности компании (по большей части в рамках комитетов) — определить, какие этапы выполнения плана хотел бы контролировать комитет и, соответственно, включать их в повестки планируемых заседаний. Планирование по поручениям — учет выданных Советом директоров и Комитетами поручений и включение их в повестки заседаний, проводимых после истечения срока выполнения поручений.

### Планирование и проведение заседаний (2/5)

На этапе подготовки заседаний важно, чтобы:

- ▶ Корпоративный секретарь должен активно взаимодействовать с менеджментом в процессе подготовки
- ▶ Внутренние процедуры компании должны обеспечивать надлежащее согласование презентаций и материалов, представляемых на рассмотрение членам Совета директоров и Комитетов
- ▶ Корпоративный секретарь должен оперативно реагировать за дополнительные запросы членов Совета директоров по вопросам повестки дня и связанным с ними вопросам
- ▶ Крайне важно своевременно сформировать, окончательную повестку дня при участии менеджмента, членов Совета директоров и Председателя Совета директоров — полезно заблаговременно направлять им примерный перечень вопросов, запрашивать статус по вопросам, ранее включенным в предварительную повестку дня, вовремя согласовать с Председателем СД окончательный перечень вопросов к рассмотрению.

### Планирование и проведение заседаний (3/5)

На этапе подготовки заседаний важно, чтобы:

- ▶ Подготовка проектов решений Совета директоров — в нашем случае проекты решений готовятся в обязательном порядке — это предложения по формулировкам решений повестки дня. Оно, безусловно, может быть изменено или дополнено членами Совета директоров при обсуждении на заседании, но предварительное понимание о том, какие именно решения предлагаются, у Совета директоров есть всегда.
- ▶ Одновременно с подготовкой самого заседания и решений по вопросам повестки дня ведется работа по вопросам, связанным с раскрытием информации согласно требованиям российского законодательства и бирж, поскольку крайне важно соблюдение сроков раскрытия информации.
- ▶ Подготовка раскрытия информации может сопровождаться также подготовкой дополнительных комментариев и/или заявлений, которые могут потребоваться по запросам акционеров, инвесторов, регуляторов, СМИ. В этом случае менеджменту и ответственным лицам в компании полезно обсудить, что и о чем захотят услышать указанные заинтересованные лица и подготовиться к таким вопросам.

### Планирование и проведение заседаний (4/5)

На этапе подготовки заседаний важно, чтобы:

- ▶ Обеспечить всех членов Совета директоров и приглашенных лиц необходимыми материалами на соответствующем языке.
- ▶ Обеспечить присутствие всех докладчиков по вопросам повестки дня. По сложным вопросам полезно организовать встречу ответственного лица с одним или несколькими членами Совета директоров накануне в неформальной обстановке (при наличии такого желания у членов Совета директоров).
- ▶ Председатель Совета директоров должен быть обеспечен необходимыми пояснениями и материалами, которые могут потребоваться ему дополнительно при ведении заседания: примерным регламентом, историей вопросов, перечнем дополнительных вопросов, которые были поставлены членами Совета директоров после получения ими документов на рассмотрение, информацией о пожеланиях членов Совета директоров в части порядка рассмотрения вопросов.

## Планирование и проведение заседаний (4/5)

На этапе подготовки заседаний важно, чтобы:

- ▶ Целесообразно, если вопрос, рассмотренный предварительно Комитетом, начнет докладывать Председатель Комитета с выражением позиции Комитета по данному вопросу, возможными вопросами, которые Комитет считает нужным адресовать Совету директоров, комментариями относительно работы менеджмента по данному вопросу.
- ▶ Полезно в ходе рассмотрения вопроса или после завершения рассмотрения, осветить вопросы последующего раскрытия информации, связанной с решениями Совета директоров, если есть основания полагать, что комментарии потребуются от членов Совета директоров или Председателя Комитета.
- ▶ Целесообразно, если докладчиком по вопросам повестки дня формального характера и вопросам не большой сложности, будет являться корпоративный секретарь с очень кратким изложением существа вопроса (например, множество сведений при созыве общего собрания акционеров).
- ▶ Подготовленный материал должен отражать суть вопроса и может быть выполнен в любой форме, которая способствует наиболее наглядной и понятной передаче материала