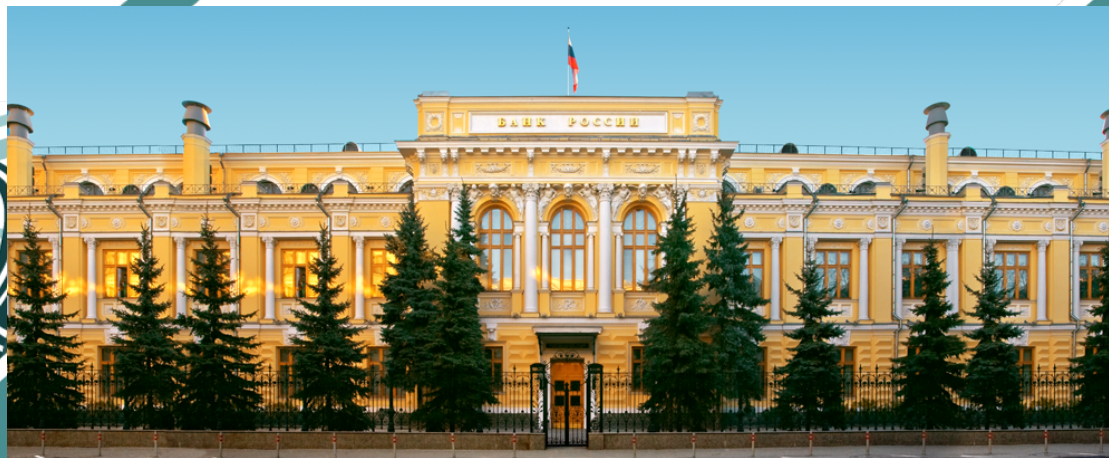


Роль совета директоров в системе корпоративного управления. Роль независимых директоров



Павел Филимошин, советник экономический
Департамент допуска на финансовый рынок Банка России

Содержание



1. Рассматриваемые принципы корпоративного управления, закрепленные Кодексом корпоративного управления
2. Совет директоров (наблюдательный совет), его ключевые функции и роль в системе корпоративного управления
3. Подотчетность совета директоров (наблюдательного совета) общества акционерам общества
4. Роль независимых директоров

Элементы эффективности совета директоров общества



Рассматриваемые принципы корпоративного управления

- 2.1. Осуществление советом директоров стратегического управления обществом, определение основных принципов и подходов к организации системы управления рисками и внутреннего контроля, контроль за деятельностью исполнительных органов общества, реализация иных ключевых функций



Анализ достаточности компетенции (полномочий)
совета директоров общества

- 2.2. Подотчетность совета директоров акционерам общества

Ключевые функции совета директоров



1. Стратегическое управление обществом
2. Контроль за деятельностью исполнительных органов общества
3. Определение основных подходов и принципов организации системы управления рисками и внутреннего контроля
4. Определение политики общества по вознаграждению
5. Предупреждение, выявление и урегулирование внутренних конфликтов
6. Обеспечение прозрачности, своевременности и полноты раскрытия обществом информации
7. Контроль за практикой корпоративного управления

1. Стратегическое управление обществом



- Стратегия развития и основные направления деятельности общества
- Бизнес-планы по основным видам деятельности общества
- Долгосрочные программы развития (для обществ с государственным участием)
- Ключевые показатели деятельности и основные бизнес - цели общества
- Финансово-хозяйственный план (бюджет) общества
- Стратегическое управление подконтрольными обществу организациями



2. Контроль за деятельностью исполнительных органов общества

- Отнесение вопросов образования и прекращения полномочий исполнительных органов общества к компетенции совета директоров
- Определение условий договоров, заключаемых обществом с членами исполнительных органов
- Периодическое рассмотрение отчетов исполнительных органов о реализации стратегии и бизнес-планов общества
- Корректировка стратегии, бизнес-планов общества, ключевых показателей деятельности и основных бизнес-целей общества

3. Организация системы управления рисками и внутреннего контроля



- Положение о политике общества в области управления рисками и внутреннего контроля, утверждаемое советом директоров
- Оценка финансовых и нефинансовых рисков общества, определение приемлемой величины (уровня) рисков
- Периодическое проведение анализа и оценки функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля
- Регулярные отчеты исполнительных органов, подразделения внутреннего аудита и внешнего аудитора

4. Определение политики общества по вознаграждению



- Положение о политике общества в области вознаграждения, выплачиваемого членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества, утверждаемое советом директоров
- Определение ключевых руководящих работников общества, на которых распространяется действие политики общества в области вознаграждения



5. Предупреждение, выявление и урегулирование внутренних конфликтов

- Внутренние конфликты: конфликты между органами общества, акционерами общества и работниками общества
- Активное участие независимых директоров и профильных комитетов совета директоров
- Использование внесудебных процедур разрешения споров, включая медиацию
- Неучастие лица, интересы которого затрагиваются внутренним конфликтом (лица с конфликтом интересов) в работе по разрешению такого конфликта
- Система выявления сделок с конфликтом интересов

6. Обеспечение прозрачности, своевременности и полноты раскрытия обществом информации



- Положение об информационной политике общества, утверждаемое советом директоров
- Положение о порядке доступа и охраны конфиденциальности инсайдерской информации
- Оперативное рассмотрение профильными комитетами совета директоров спорных случаев на предмет существенности и конфиденциальности информации
- Контроль за соблюдением информационной политики общества со стороны корпоративного секретаря или профильного комитета совета директоров (комитет по аудиту или по корпоративному управлению)

7. Контроль за практикой корпоративного управления



- Анализ соответствия системы корпоративного управления целям и задачам общества, масштабам его деятельности и принимаемым рискам
- Оценка практики корпоративного управления, в том числе в части:
 - 1) разграничения компетенции и определения зоны ответственности каждого органа общества
 - 2) оценки выполнения каждым органом общества возложенных на него функций и обязанностей
- Формулирование предложений по совершенствованию практики корпоративного управления в обществе

Подотчетность совета директоров акционерам общества



- Раскрытие и предоставление акционерам информации о работе совета директоров
- Раскрытие основных результатов оценки качества работы совета директоров
- Основная форма раскрытия информации о работе и результатах оценки качества работы совета директоров – годовой отчет общества
- Доступность председателя совета директоров для общения с акционерами общества

Независимый член совета директоров общества



- Профессионализм и опыт
- Самостоятельность для формирования собственной позиции
- Способность выносить объективные и добросовестные суждения
- Независимость от влияния исполнительных органов, отдельных групп акционеров и иных заинтересованных лиц

Роль независимых директоров



- Предотвращение и урегулирование (разрешение) внутренних конфликтов в обществе
- Оценка качества работы исполнительных органов и в рамках комитета по аудиту предварительное рассмотрение вопросов контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества
- Оценка работы председателя совета директоров общества и в рамках комитета по номинациям предварительное рассмотрение вопросов кадрового планирования (преемственности)
- Оценка независимости выдвинутых кандидатов и избранных независимых членов совета директоров
- В рамках комитета по вознаграждениям предварительное рассмотрение вопросов вознаграждения
- Предварительная оценка существенных корпоративных действий