

Оценка и номинации в СД. Вопросы вознаграждения

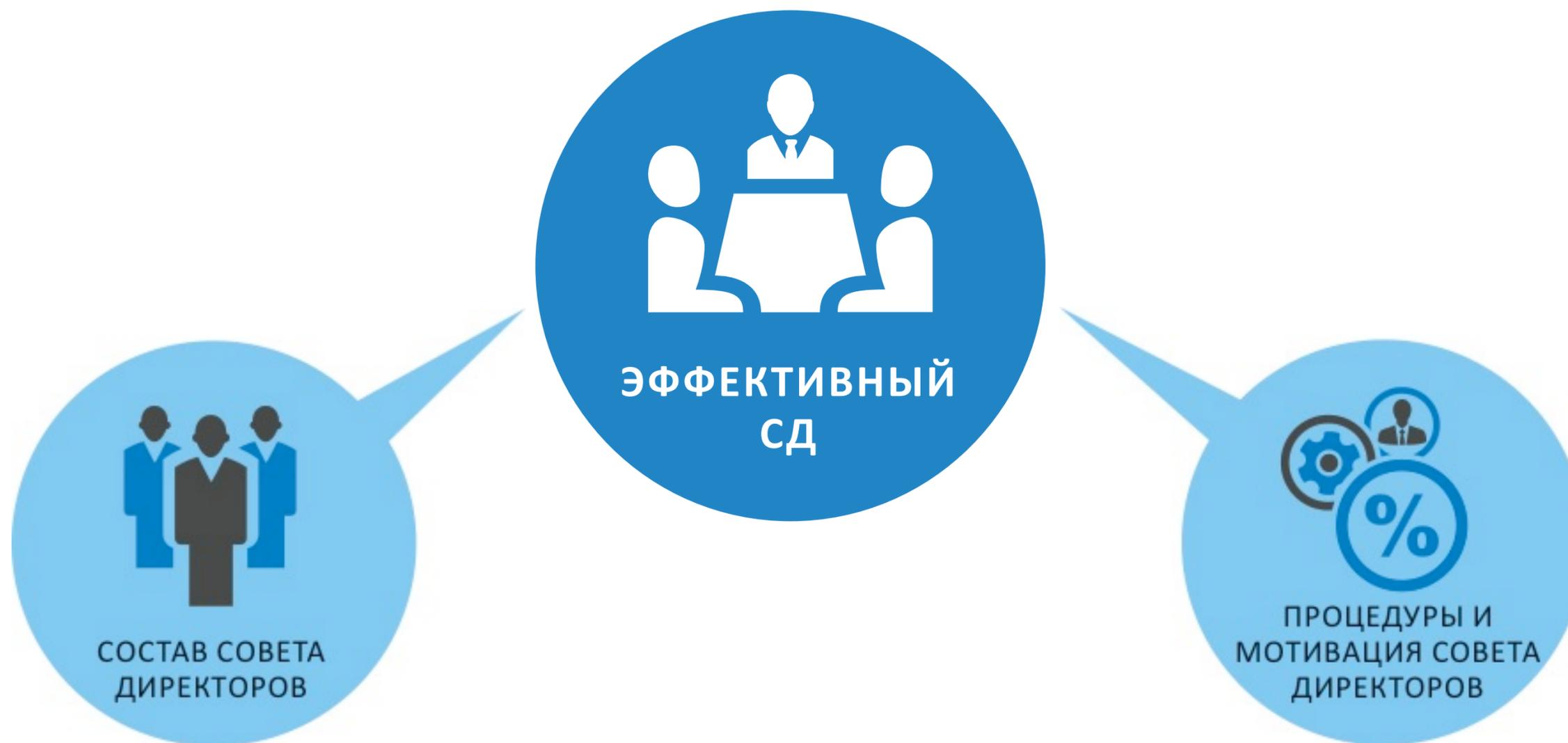
КОДЕКС КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



Введение



ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ СД



УСЛОВНЫЕ СТАДИИ «ЗРЕЛОСТИ» КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Номинальная

Корпоративные процедуры существуют только на бумаге. Совет директоров не встречается.

Директивная

Совет директоров сформирован и проводит заседания, однако фактически на них фиксируются решения, принятые за рамками совета директоров.

Делегированная

Совет директоров становится реально работающим органом, решения фактически принимаются в ходе его заседаний. Однако система сдержек и противовесов отсутствует.

Сбалансированная

Совет директоров является реально работающим органом, причем в его состав входят независимые директора, обладающие определенным влиянием.

Интеллектуальная

Состав совета отражает потребности общества в опыте и квалификации, независимости его членов. Формализован процесс номинации кандидатов, проводится содержательная оценка эффективности работы совета директоров.

Оценка совета директоров

ПРИНЦИПЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ККУ



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

ПРОЦЕДУРА И ИТОГИ

Ключевые участники процесса:

- ▶ Председатель совета директоров
- ▶ Комитет по номинациям
- ▶ Старший независимый директор

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

Оценка совета директоров

ПРИНЦИПЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ККУ
На примере ОАО «Аэрофлот»



Опыт работы в Советах Директоров ККиВ

| Название компании | Финансовые показатели | Годы | Председатель ККиВ |
|---|--|-----------|---|
| ОАО «Э.ON Россия» | Капитализация на ММВБ 4,100 млн. \$ | 2014–н.в. |  |
| ОАО «Аэрофлот» (91-Р) | Капитализация на ММВБ 1,400 млн. \$ | 2012–2014 |  |
| ОАО «Банк Санкт-Петербург» | Капитализация на ММВБ 400 млн. \$ | 2014–н.в. | |
| ОАО «Государственная Транспортная Лизинговая Компания» (91-Р) | Объем лизингового портфеля 3,600 млн. \$ | 2012–н.в. |  |
| ОАО «СГ-Транс» (91-Р) | Продажа на приватизации 700 млн. \$ | 2011–2012 | |

Опыт работы в других СД компаний с госучастием включает: ОАО «Международный Аэропорт Иркутск» (2014–н.в.), ОАО «Авиакомпания Сибирь» (2011–2013), ОАО «Ленморниипроект» (2011–2012), ОАО «НИИАТ» (2011–2014)

ОАО «Аэрофлот» находится на «сбалансированной» стадии «зрелости» корпоративного управления

Номинальная

Корпоративные процедуры существуют только на бумаге. Совет директоров не встречается.

Директивная

Совет директоров сформирован и проводит заседания, однако фактически на них фиксируются решения, принятые за рамками совета директоров.

Делегированная

Совет директоров становится реально работающим органом, решения фактически принимаются в ходе его заседаний. Однако система сдержек и противовесов отсутствует.

Сбалансированная

Совет директоров является реально работающим органом, причем в его состав входят независимые директора, обладающие определенным влиянием.

Интеллектуальная

Состав совета отражает потребности общества в опыте и квалификации, независимости его членов. Формализован процесс номинации кандидатов, проводится содержательная оценка эффективности работы совета директоров.

Оценка СД ОАО «Аэрофлот»

- ▶ Оценка проводилась лишь однажды, в ноябре 2013 года во исполнение директивы Росимущества. Она носила формальный характер, результаты никак не повлияли на выбор государством директоров на 2014/2015 корпоративный год
- ▶ На заседании 14.05.2014 ККиВ АФЛ подробно рассматривал вопрос о проведении оценки СД как внешней, так и внутренней с приглашением PWC, РИДа и Росимущества. Решение об оценке СД по итогам 2013–2014 не было принято, рекомендовали СД до 01.09.2014 определить сроки и формат такой оценки
- ▶ СД АФЛ в мае 2014 по предложению Председателя ККиВ принял решение о том, чтобы поручить ККиВ организовать работу по внедрению ККУ
- ▶ ККиВ 29.05.2014 организовал группу по «дорожной карте ККУ» с участием А. Германовича, В. Сидорова, Р. Пахомова, менеджмента и регуляторов
- ▶ Оценка эффективности СД скорее всего состоится осенью, по получении директив Росимущества. Скорее будет внутренняя, чем внешняя

Процесс номинации ПРИНЦИПЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ККУ



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

ТРЕБОВАНИЯ К СОСТАВУ КОМИТЕТА ПО НОМИНАЦИЯМ



- ▶ **Большинство** членов комитета должны быть независимыми директорами
- ▶ Председателем комитета может быть **председатель совета директоров** (с оговорками)
- ▶ Возможна **передача функций другому комитету** (по корпоративному управлению, вознаграждениям и т. п.)

ПРОЧИЕ ЗАДАЧИ КОМИТЕТА



- ▶ Описание **индивидуальных обязанностей** членов и председателя совета директоров
- ▶ Программы ознакомительных мероприятий (**вводный курс**)
- ▶ Программы **повышения квалификации** для членов совета директоров
- ▶ Кадровое планирование (**планирование преемственности**) в отношении ключевых лиц в исполнительном руководстве
- ▶ Рекомендации в отношении кандидатуры **корпоративного секретаря**

Процесс номинации

ПРИНЦИПЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ККУ

На примере ОАО «Аэрофлот»



ПРОЦЕСС НОМИНАЦИИ

Оценка

В связи с тем, что «Аэрофлот» входит в перечень 91-Р, реальный процесс оценки и номинации происходит на уровне акционеров и регулятора (курирующий ФОИВ-Росимущество-Аппарат Правительства-Администрация Президента), миноритарии при более чем 30% акций проводят 1 кандидата из 11 кресел

Профиль

ККиВ рекомендовал в ноябре 2013 года переизбрать действующий состав СД, два новых кандидата на 2014-2015 год не обсуждались с ККиВ, список с ними был внесен в ККиВ и СД позднее установленных сроков. Большинство ЧСД — специалисты из банковской сферы

Поиск

ККиВ и СД не вел поисков кандидатов на роль ЧСД. Ассоциации (институты, объединения) директоров играют существенную роль при отборе кандидатов на уровне Росимущества (октябрь-ноябрь), но не имеют возможности влиять на окончательное решение государства как акционера

Выдвижение

ККиВ до последнего времени не анализировал процедуры работы совета директоров и его состав, не давая рекомендаций по выдвижению новых членов

ТРЕБОВАНИЯ К СОСТАВУ КОМИТЕТА ПО НОМИНАЦИЯМ



- ▶ Функции комитета по номинациям и по вознаграждениям выполняет комитет по кадрам и вознаграждениям (ККиВ)
- ▶ В 2013–2014 корп. году: 6 членов ККиВ (2 — независимые, председатель — поверенный), в 2014-2015 корп. году 7 членов комитета (4 независимых, включая председателя, один эксперт)
- ▶ В 2012–2014 гг. с комитетом работал консультант Ward Howell
- ▶ ККиВ 29.05.2014 утвердил новое положение о комитете, в котором учтены основные положения ККУ, расширена зона ответственности комитета (было КПЭ ГД и ГД-1, орг. структура, вознаграждения)

Вопросы вознаграждения РЕКОМЕНДАЦИИ ККУ



Основной принцип системы вознаграждения (п. 4.1–4.3)

Привлечение, удержание и мотивация лиц, обладающих необходимыми профессиональными качествами для эффективного управления компанией

- ▶ Размер вознаграждения должен соответствовать этим целям, но **не превышать уровня**, необходимого для их достижения

Цели вознаграждения (неисполнительных) директоров и исполнительного руководства не идентичны:

- ▶ для **совета директоров** — сближение с **долгосрочными** финансовыми интересами акционеров
- ▶ для исполнительного руководства — **зависимость от результатов деятельности** компании (краткосрочных и долгосрочных) и личного вклада в эти результаты



КОМИТЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

- ▶ В составе комитета **только независимые** директора
- ▶ Председателем комитета **не рекомендуется** избирать председателя совета

ЗАДАЧИ

- ▶ **Политика вознаграждения** совета директоров и ключевых руководящих работников
- ▶ Предварительная **оценка результатов работы** ключевых руководящих работников
- ▶ Разработка условий **досрочного расторжения** трудового договора с ключевыми руководящими работниками
- ▶ Выбор **независимого консультанта** по вознаграждениям
- ▶ Рекомендации по вознаграждению **корпоративного секретаря**, предварительная оценка его деятельности
- ▶ Подготовка **отчета о вознаграждении** для включения в годовой отчет

РЕКОМЕНДУЕТСЯ



- ▶ **Базовое (денежное) вознаграждение** — фиксированное, отражающее затраты времени на участие в работе совета директоров и его комитетов
- ▶ **Компенсация расходов**, связанных с участием в заседаниях, страхование ответственности
- ▶ Желательна **дифференциация** фиксированного вознаграждения в зависимости от объема обязанностей в совете (членство в комитете, роль председателя)
- ▶ Долгосрочное **владение акциями** общества. Минимальный срок и/или объем владения акциями для директоров. Право реализации акций не должно быть обусловлено достижением показателей деятельности

НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ



- ▶ **Краткосрочная мотивация**
(по итогам периода менее трех лет) и любое дополнительное стимулирование
- ▶ **Вознаграждение за участие в заседаниях**
(однако возможно снижение базового вознаграждения за низкую посещаемость)
- ▶ **Опционы** и иные производные инструменты
- ▶ **«Золотые парашюты»**

СТРУКТУРА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО РУКОВОДСТВА

| | |
|---------------------------|--------------------------|
| Фиксированная часть | Оклад |
| | Льготы и привилегии |
| | Доход в других обществах |
| Переменное вознаграждение | Годовой бонус |
| | Долго-срочная мотивация |

Отражает личный опыт, навыки и ответственность

Определяется рынком и сложившейся в компании практикой. Часто являются отправной точкой для расчета остальных элементов вознаграждения.

Обычно следуют сложившейся на рынке практике.

Служебная машина, медицинская страховка для руководителя и членов семьи, накопительные пенсионные отчисления.

Учитывается при определении фиксированного вознаграждения

Вознаграждение за членство в органах управления ДЗО и иных организаций (например, в качестве независимого директора).

Мотивирует на достижение краткосрочных результатов в течение года

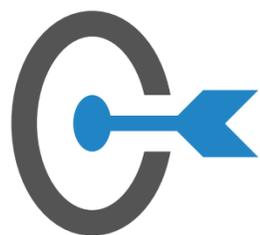
Годовой бонус (премия) привязан к набору финансовых и нефинансовых показателей.

Мотивирует создавать стоимость в долгосрочной перспективе

Долгосрочные мотивационные выплаты — наличными, в виде акций или производных инструментов. Выплаты через 3–5 лет при достижении определенных показателей.

ПРОГРАММА КРАТКОСРОЧНОЙ МОТИВАЦИИ

ЦЕЛЬ



- ▶ Мотивирует на достижение конкретных результатов по итогам года, в определенных обстоятельствах — периода до трех лет
- ▶ Оценивает достижение краткосрочных целей. Ключевые показатели согласуются со стратегией компании и утверждаются советом директоров
- ▶ Для достижения баланса долгосрочных и краткосрочных целей, общество может предусмотреть отложенную выплату годового бонуса



ПРОГРАММА ДОЛГОСРОЧНОЙ МОТИВАЦИИ

Наиболее актуально для публичной компании

| Публичная компания | |
|--------------------|--------------------------------|
| Котируемые акции | Сосуществует с годовым бонусом |

- ▶ Есть независимая оценка акций, тщательный анализ со стороны инвесторов
- ▶ Стоимость: рынок оплачивает прирост вознаграждения
- ▶ Устоявшаяся практика на международных рынках
- ▶ Возможно использование производных инструментов — опционов, фантомных акций с длительным сроком вестирования и равномерным начислением

| Непубличная компания | |
|----------------------|----------|
| Некотируемые акции | Наличные |

- ▶ Сложно организовать передачу акций менеджменту, сложно оценить акции, практически невозможно реализовать (NB: компании, готовящиеся к IPO — особый случай)
- ▶ Фантомные некотируемые акции — сложный инструмент
- ▶ Стоимость: прирост вознаграждения оплачивается компанией



ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО РУКОВОДСТВА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)



Риски

Рекомендуется проводить оценку результатов деятельности в контексте принимаемых рисков, в особенности, в кредитных учреждениях.



CLAW BACK

Рекомендуется предусмотреть в договорах с ключевыми руководящими работниками процедуру возмещения обществу средств, неправомерно полученных в рамках программ краткосрочной или долгосрочной мотивации путем манипулирования показателями отчетности и иных недобросовестных действий.



«Золотые парашюты»

Не более двухлетнего эквивалента фиксированной части вознаграждения. Более высокие выплаты должны утверждаться на совете директоров, должно быть раскрыто обоснование.

Вопросы вознаграждения

РЕКОМЕНДАЦИИ ККУ
На примере ОАО «Аэрофлот»



ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО РУКОВОДСТВА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

- ▶ Состоит из фиксированной части, премий по КПЭ, программы участия в прибыли и 3-летней опционной программы
- ▶ При определении фиксированного вознаграждения учитываются источники дохода, связанные с членством в органах управления ДЗО, результаты performance review
- ▶ Набор КПЭ СД и ККиВ утверждает ежегодно (в ноябре), КПЭ гендиректора каскадируются по всем членам правления, ККиВ с 2014 г. согласовывает набор и уровень КПЭ для уровня ГД-1
- ▶ Опционная программа 2010–2012 г. с реальными акциями была заменена на программу 2013–2015 года с «фантомным опционом», привязанным к росту капитализации AFL и 5 сопоставимых компаний-конкурентов

Две компоненты вознаграждения ЧСД: постоянная и переменная

Постоянная привязана к участию в заседаниях СД (через депремирование), а также к работе в комитетах

Переменная часть состоит из двух компонент:

- ▶ привязке к динамике индекса акции АФЛ в сравнении с индексом ММВБ на ежегодной основе,
- ▶ а также к трехлетней программе по росту капитализации общества (сравнение с ростом 5 сопоставимых компаний-конкурентов и целевой капитализации в 2016 году)



«Золотые парашюты» отсутствуют, расходы по участию в заседаниях возмещаются



Страхование ответственности

Рекомендуемые действия по изменению документов компании



Подготовка проекта (изменений):

- ▶ Положения о СД (включая разделы о комитете СД по вознаграждениям и о комитете СД по номинациям)
- ▶ Положение об оценке СД
- ▶ Политики по вознаграждению и возмещению расходов членов СД, и по вознаграждению исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников
- ▶ Информационной политики
- ▶ Политики в области урегулирования конфликтов интересов

Утверждение на заседании СД

Положения об оценке СД и указанных политик компании

Одобрение на заседании СД

проекта (изменений) положения о СД
и вынесение вопроса утверждения
положения о СД на **ОСА**