



Рекомендованы  
Комитетом по стандартам  
профессиональной деятельности  
Ассоциации независимых директоров



Одобрены  
Комитетом  
независимых директоров РСДП  
04 февраля 2010 г.

## **Методические рекомендации**

### **по оценке деятельности советов директоров акционерных обществ и госкорпораций**

**Москва – 2010**

## **Разработчики:**

**Александр Иконников, Михаил Кузнецов, Ольга Севастьянова, Александр Филатов**

## **Редакционный Совет:**

**Александр Шохин – Председатель Редакционного Совета**

**Александр Иконников – Зам. Председателя Редакционного Совета**

**Саид Баткибеков – СГ-Транс**

**Анна Белова – Аэропорт Шереметьево**

**Александр Варварин - РСПП**

**Ольга Высоцкая – КИТ Финанс**

**Дионис Гордин – Роснано**

**Владимир Гусаков – РЖД**

**Эдуард Дубовицкий – Газпром**

**Михаил Кузнецов – СГ-Транс**

**Кирилл Кравченко – Газпром нефть**

**Ольга Соколова – Атомэнергопром**

**Александр Филатов - ВолгаТелеком**

**© Ассоциация независимых директоров и РСПП, 2010**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>Введение</b>	<b>4</b>
<b>А. Для чего нужна оценка деятельности совета директоров?</b>	<b>6</b>
<b>В. Кто проводит оценку?</b>	<b>6</b>
<b>С. Как провести оценку?</b>	<b>7</b>
<b>Д. Как использовать результаты оценки?</b>	<b>8</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Критерии оценки деятельности совета директоров</b>	<b>10</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Пример вопросника для оценки деятельности совета директоров</b>	<b>12</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Пример вопросника для оценки деятельности комитета совета директоров</b>	<b>15</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Примерный регламент процедуры оценки деятельности совета директоров</b>	<b>17</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Пример раскрытия в годовом отчёте результатов оценки</b>	<b>21</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Лучшая международная практика</b>	<b>23</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 7. Литература</b>	<b>24</b>

## **Введение**

Бизнес практика российских компаний постепенно развивается таким образом, что центр обсуждения и принятия стратегических решений в частных и государственных компаниях начинается перемещаться от контролирующего акционера в советы директоров, повышая роль совета директоров и его ответственность за принимаемые решения.

Для госкомпаний немаловажную роль в этом процессе сыграла активная позиция государства, потребовавшего введения в советы независимых директоров и профессиональных поверенных, не являющихся государственными служащими.

Таким образом, советы директоров, до недавнего времени служившие инструментом формального утверждения воли акционера, получили ресурс квалифицированных и отвечающих за принятые решения своей репутацией профессионалов, что даёт шанс превратить советы директоров этих компаний в полезный инструмент стратегического развития бизнеса.

Оценка деятельности совета директоров, в свою очередь, является способом настройки этого инструмента на выполнение роли коллегиального стратегического и контрольного органа управления компанией.

Что позволяет сделать оценка? Во-первых, оценить потенциал совета директоров с точки зрения наличия/отсутствия и сбалансированности квалификаций и опыта входящих в его состав людей, и сделать соответствующие рекомендации по усилению команды. Во-вторых, определить уровень активности работы совета директоров, включая оценку частоты и содержательности проводимых заседаний, регулярность присутствия директоров, их участие в дискуссии, активность работы комитетов, что косвенным образом характеризует эффективность работы совета директоров и его влияние на работу компании. Тем не менее, напрямую разграничить доли вклада совета директоров и менеджмента в объём созданной компанией стоимости, проводимая оценка не позволяет. Тем более нельзя на основании сравнительных оценок по разным компаниям сделать вывод, какой из советов работает более эффективно, и построить на этой основе систему вознаграждения членов совета директоров.

Оценка совета – тонкое упражнение, позволяющее мобилизовать правильно сформированный совет на постановку и решение серьёзных задач, позволяя удерживать фокус внимания на этих задачах.

Цель настоящих методических рекомендаций – дать членам советов директоров компаний общее представление, когда и зачем проводить оценку совета директоров, каким образом процедурно и по каким критериям проводить оценку, как использовать и как раскрывать полученные результаты в годовом отчёте.

Примерный регламент и обобщённый список критериев, рекомендуемый авторами, позволит каждому совету директоров на практике выстроить процедуру оценки, отвечающую специфике и особенностям компании, и проконтролировать качество работы привлекаемых внешних консультантов.

Данные методические рекомендации подготовлены коллективом авторов – практиков, имеющих опыт работы в советах директоров и комитетах советов директоров частных и публичных компаний с госучастием, а также опыт проведения оценки деятельности советов директоров в качестве консультантов.

Коллектив авторов благодарит членов редакционного совета, принявших участие в обсуждении рекомендаций и сделавших ценные замечания.

**Руководитель авторского коллектива и ответственный редактор**

**Александр А. Филатов**

## **А. Для чего нужна оценка деятельности совета директоров?**

Оценка совета директоров является инструментом настройки его эффективности. Оценка нужна не только для проведения ретроспективного анализа деятельности, но прежде всего для того, чтобы помочь вновь избранному совету директоров определить как цели и направления, по которым будет проводиться работа, так и критерии, по которым акционеры будут оценивать её эффективность. Лучшая международная практика рекомендует проводить оценку деятельности совета директоров ежегодно. Это позволяет определить, насколько он сбалансирован в смысле опыта и квалификации составляющих его членов, какова атмосфера внутри совета, способен ли данный совет директоров иметь независимое суждение, какие приоритеты он ставит для себя и достигает ли результатов по выбранным направлениям работы.

Сам факт проведения оценки показывает акционерам и инвесторам, что совет директоров серьёзно подходит к своей работе, ставит перед собой задачи и контролирует их выполнение. Это служит важным аргументом для демонстрации подотчётности совета директоров акционерам. Информация о проведении такой оценки должна содержаться в годовом отчёте компании в разделе, посвящённом корпоративному управлению и описанию деятельности совета директоров. Проведение оценки демонстрирует инвесторам, что все члены совета директоров вовлечены в активную работу.

На практике, в госкомпаниях инициатором проведения оценки выступает государство как акционер, действуя через председателя совета директоров. Тем самым оно демонстрирует свою приверженность к внедрению лучшей практики в компании, а председатель выполняет роль наставника для директоров и акционеров с точки зрения приобщения их к лучшей практике корпоративного управления. Председатель заинтересован в сильном совете директоров, поэтому проведение оценки его деятельности служит рычагом, с помощью которого он может выстроить такую мотивацию членов совета, которая сводилась бы не только к деньгам, но и к созданию благоприятной атмосферы, настраивающей членов совета на серьёзную работу.

Кроме того, проведение оценки, вовлечение в эту работу акционеров и демонстрация им полученных результатов позволяют наглядно показать, что работа совета директоров является важным фактором увеличения капитализации компании. Таким образом, перед акционерами ставится вопрос об увязке системы вознаграждения членов совета с результатами деятельности компании, вплоть до участия внешних и независимых директоров в планах долгосрочной мотивации на результат в виде вознаграждения акциями или опционами на акции.

## **В. Кто проводит оценку?**

Оценку совета директоров можно проводить разными способами — самостоятельно внутри компании, или с привлечением внешних экспертов, для того чтобы обеспечить независимость, объективность и уверенность в том, что её методология соответствует принятым стандартам. Использование того или другого способа продиктовано определёнными целями.

Оценка, проводимая собственными силами, как правило, носит закрытый характер и предназначена для внутреннего пользования, тогда как привлечение внешних консультантов должно продемонстрировать инвесторам, что совет работает слаженно и эффективно.

Объединённый кодекс Великобритании, например, содержит адресованную публичным компаниям рекомендацию о том, что информация об оценке должна содержаться в годовом отчёте с указанием на способ её проведения. Привлечение внешних консультантов обеспечивает подтверждение независимости и объективности результатов.

Акционерные общества с государственным участием и госкорпорации по определению принадлежат всем гражданам страны, поэтому требования к прозрачности и подотчётности деятельности этих компаний должны быть на уровне публичных компаний и даже выше.

Даже если совет директоров преследует внутренние цели, лучшая практика рекомендует для проведения оценки привлекать внешних специалистов. Во-первых, это снимает с председателя совета директоров возможные подозрения в ангажированности и необъективности, а во-вторых, позволяет использовать отработанную специалистами методологию и процедуры, приводящие к эффективному результату. Кроме того, полезно сравнить полученные результаты с лучшими российскими и международными образцами, что обязательно делает квалифицированный консультант на основе своего опыта и собранной аналитики. Самостоятельно совету директоров такое сравнение провести трудно. Кроме того, обобщённые результаты оценки сопровождаются рекомендациями внешних экспертов, которые облекаются в форму независимого суждения и легче воспринимаются членами совета.

Иногда члены совета директоров и акционеры, опасаясь утечки информации, не хотят выносить сор из избы и поэтому с подозрением относятся к допуску внешних специалистов. Это опасение совершенно неоправданно, поскольку консультанты связаны с компанией соглашением о конфиденциальности. В некоторых случаях директора могут считать себя профессиональнее консультантов и противиться тому, чтобы те оценивали их работу. Такая позиция тоже не выдерживает критики. Консультант сам никого не оценивает. Он только выполняет функцию модератора процесса и инструмента, измеряющего и обобщающего результаты, источник которых — сами директора.

В любом случае, независимо от того, проводится оценка советом самостоятельно или с привлечением внешних экспертов, само проведение этой процедуры способствует повышению эффективности работы совета директоров.

### **С. Как провести оценку?**

В первую очередь председатель совета директоров или акционеры должны поставить вопрос о целях, регулярности и способе проведения оценки. Председатель самостоятельно или с привлечением внешних экспертов разрабатывает методологию и процедуру проведения оценки. Методология может базироваться на проведении либо коллективной оценки, то есть деятельности совета директоров в целом, либо индивидуальной оценки с использованием метода 360°, когда каждый директор оценивает каждого члена совета директоров персонально. Обычно используется подход с проведением коллективной оценки, чтобы избежать психологического дискомфорта и разногласий, связанных с процедурой оценки по методу 360°.

Процедура оценки включает в себя разработку регламента, критериев и анкеты-вопросника, который необходимо заполнить каждому члену совета директоров; организацию с ними индивидуальных интервью; обработку результатов; проведение сравнительного анализа параметров работы советов директоров, используемых в собственной и других компаниях, занятых в той же отрасли; выработку рекомендаций по сбалансированности состава совета, в котором должны быть представлены директора,

имеющие соответствующие компетенции, а также предложений по совершенствованию практики работы совета.

Анкеты служат предварительной информацией для проведения индивидуального интервью, в процессе которого выявляется мнение каждого директора относительно сбалансированности состава совета, атмосферы проведения заседаний, наличия обсуждения и практики работы комитетов. Серьёзное внимание уделяется оценке взаимодействия совета с внешним аудитором, службой внутреннего аудита и наличию работающей системы управления рисками.

Важный момент — отношения совета с генеральным директором; наличие процедуры преемственности как между нынешним и будущим генеральным директором, так и между первыми лицами компании; существование системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) работы топ-менеджмента и адекватной системы мотивации; наличие обратной связи между советом и сотрудниками компании. Существенный показатель — состояние морального климата в совете директоров, члены которого должны на практике подавать другим сотрудникам пример честности и прозрачности отношений с компанией.

Интервью носят индивидуальный характер. Их цель — проверить реальное положение дел в совете директоров и удовлетворённость его членов своей деятельностью, оценить, какой вклад они вносят в работу компании, насколько существующая в ней система вознаграждения отвечает их ожиданиям. Для создания атмосферы доверия и откровенности директоров предупреждают, что их ответы будут представлены в обобщённой обезличенной форме без указания на конкретного человека как источника информации. Интервью проводится при личной встрече, в режиме телеконференции или по телефону.

После обработки ответов обобщённые результаты сравниваются с полученными из открытых источников аналитическими данными о работе советов директоров других компаний и с лучшими международными образцами. По итогам сравнительного анализа и выявления сильных сторон и недостатков в работе совета директорам даются рекомендации по улучшению его деятельности. Такие рекомендации являются важным итоговым документом, на базе которого консультанты совместно с председателем могут подготовить конкретный пошаговый план действий, направленных на устранение недостатков и повышение эффективности работы совета.

На основе проведённого анализа консультанты предоставляют обобщённые результаты председателю, а тот докладывает о них акционерам. Важным этапом проведения оценки является обсуждение этого документа на заседании совета директоров, чтобы все они услышали коллективное мнение о своей работе и, получив необходимый эмоциональный заряд, подтвердили свою готовность её совершенствовать.

#### **D. Как использовать результаты оценки?**

Результаты оценки совета директоров важны для его дальнейшей работы. Во-первых, акционеры, председатель и члены совета получают объективную картину самооценки своей деятельности. Это касается её целей, сбалансированности состава совета по компетенциям, атмосферы внутри совета, а также его сильных сторон, достижений и недостатков. Путём оценки реализуется механизм выявления эффективности работы и степени подотчётности совета директоров акционерам.

На основании полученной картины совет и/или акционеры могут принять ряд решений: о необходимости усиления его состава людьми с нужными компетенциями, например о поиске профессионала, который мог бы более эффективно руководить комитетом по



аудиту; о ротации отдельных членов совета и о расстановке приоритетов для определения основных направлений деятельности. Важным моментом является обсуждение результатов оценки на заседании совета директоров и учёт полученных рекомендаций в плане его работы на год.

Проведение оценки и демонстрация её результатов акционерам позволяют председателю поставить перед ними вопрос о вознаграждении членов совета на основе признания их реального вклада, а также об участии в вознаграждении по результатам работы компании в виде акций или путём включения внешних директоров в опционные программы.

В любом случае, являясь инструментом обратной связи, оценка совета дает его председателю и акционерам возможность не только обнаружить диспропорции, скрытые противоречия и недоработки, после устранения которых совет будет работать эффективнее, но и создать обстановку большей вовлечённости и приверженности членов совета директоров к работе в данной компании.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Критерии оценки деятельности совета директоров

п/п	Группы критериев
<b>КРИТЕРИИ, СВЯЗАННЫЕ С ОРГАНИЗАЦИЕЙ РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ</b>	
1 группа - состав совета директоров	<ul style="list-style-type: none"><li>• Профессиональный баланс</li><li>• Независимость</li></ul>
2 группа - эффективность проведения заседаний	<ul style="list-style-type: none"><li>• Качество информирования, сроки</li><li>• Продуктивность обсуждения</li></ul>
3 группа - эффективность мотивации членов совета директоров	<ul style="list-style-type: none"><li>• Адекватность уровня вознаграждения</li><li>• Адекватность структуры вознаграждения</li></ul>
4 группа - взаимодействие между членами совета директоров, совета директоров и его комитетов	<ul style="list-style-type: none"><li>• Вклад комитетов в обсуждение вопросов совета и принятие решений</li></ul>
5 группа - качество работы секретаря совета директоров	<ul style="list-style-type: none"><li>• Качество процедур подготовки и проведения заседаний</li><li>• Качество коммуникаций с членами совета и менеджментом</li></ul>
<b>КРИТЕРИИ, ВЫТЕКАЮЩИЕ ИЗ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ</b>	
1 группа - достижение поставленных перед советом директоров целей	
2 группа - контроль и оценка деятельности исполнительных органов и менеджмента Общества, разработка системы их мотивации и стимулирования	

**КРИТЕРИИ, СВЯЗАННЫЕ С ОРГАНИЗАЦИЕЙ РАБОТЫ  
КОМИТЕТОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

**1 группа - состав комитета**

- **Профессиональный баланс**
- **Независимость**

**2 группа - эффективность проведения заседаний**

- **Качество информирования, сроки**
- **Продуктивность обсуждения**

**3 группа - качество работы секретаря комитета**

- **Качество процедур подготовки и проведения заседаний**
- **Качество коммуникаций с членами комитета и менеджментом**

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Пример вопросника для оценки деятельности совета директоров

*Критерий посещаемости заседаний совета оценивается индивидуально*

п/п	Вопросы
<b>КРИТЕРИИ, СВЯЗАННЫЕ С ОРГАНИЗАЦИЕЙ РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ</b>	
<b>1 группа - состав совета директоров</b>	
1	Насколько персональный состав совета директоров по уровню квалификации и специализации соответствует целям и задачам, стоящим перед советом директоров на период оценки?
2	Насколько количественный состав совета директоров соответствует целям и задачам, стоящим перед советом директоров на период оценки?
<b>2 группа - эффективность проведения заседаний</b>	
3	Насколько на заседании совета директоров обеспечены условия для высказывания независимых мнений членами совета директоров?
4	Дают ли доклады во время заседаний совета, материалы к заседаниям достаточную информацию для принятия взвешенных решений?
5	Получают ли члены совета директоров информацию по вопросам повестки дня заседания заблаговременно, чтобы успеть подготовиться к заседанию?
<b>3 группа - эффективность мотивации членов совета директоров</b>	
6	Насколько действующая система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает их активное участие в деятельности совета директоров?
<b>4 группа - взаимодействие между членами совета директоров, советом директоров и его комитетами</b>	
7	Оцените степень взаимодействия между членами совета директоров помимо заседаний
8	Оцените степень взаимодействия совета директоров с комитетами совета директоров
9	Насколько чётко ставит совет директоров задачи перед комитетами совета директоров на очередной период?
10	Оцените вклад комитета по аудиту в деятельность совета директоров Общества
11	Оцените вклад комитета по кадрам и вознаграждениям в деятельность совета директоров

п/п	Вопросы
	директоров Общества
12	Оцените вклад комитета по корпоративному управлению в деятельность совета директоров Общества
<b>5 группа - качество работы секретаря совета директоров</b>	
13	Своевременно ли информируются члены совета директоров о предстоящих заседаниях?
14	Насколько эффективно обеспечиваются технические и процедурные вопросы взаимодействия совета директоров и его комитетов?
15	Оцените качество организации работы по подготовке плана работы совета директоров, в том числе предоставление разъяснений по порядку его формирования
16	Насколько эффективно планируется работа совета директоров (интервалы между заседаниями, их сбалансированность, наличие практики назначения ответственных лиц по подготовке вопросов и т.д.)?
<b>КРИТЕРИИ, ВЫТЕКАЮЩИЕ ИЗ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ</b>	
<b>1 группа - достижение поставленных перед советом директоров целей</b>	
18	Насколько объективно совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности Общества на долгосрочную перспективу (определение приоритетных направлений с учётом рыночной ситуации, финансового состояния Общества и других факторов, оказывающих влияние на финансово-хозяйственную деятельность Общества)?
19	Насколько действующая практика контроля за реализацией стратегии Общества позволяет совету директоров своевременно реагировать на изменения, происходящие в Обществе и внешней среде?
20	Оцените деятельность совета директоров по совершенствованию механизмов контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества
21	Оцените степень участия совета директоров в создании и совершенствовании системы управления рисками в Обществе
22	Насколько совет директоров обеспечивает построение, функционирование и развитие системы внутреннего контроля в Обществе?
23	Оцените степень участия совета директоров в совершенствовании системы корпоративного управления в Обществе

п/п	Вопросы
<b>2 группа - контроль и оценка деятельности исполнительных органов и менеджмента Общества, разработка системы их мотивации и стимулирования</b>	
25	Насколько действующая практика контроля за исполнением решений совета директоров позволяет совету директоров осуществлять эффективный контроль за деятельностью генерального директора Общества?
26	Насколько эффективна принятая советом директоров методика оценки деятельности генерального директора Общества?
27	Насколько эффективна принятая советом директоров система вознаграждения и мотивации генерального директора Общества?
28	Оцените степень влияния совета директоров на политику Общества в сфере оценки деятельности и мотивации менеджмента Общества
29	Оцените эффективность взаимодействия совета директоров с генеральным директором и менеджментом Общества
30	Существует ли в компании система кадрового резерва, обеспечивающая преемственность генерального директора и первой линейки топ-менеджеров?

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Пример вопросника для оценки деятельности комитета совета директоров**

**Критерий посещаемости заседаний комитетов совета оценивается индивидуально**

<b>КРИТЕРИИ, СВЯЗАННЫЕ С ОРГАНИЗАЦИЕЙ РАБОТЫ КОМИТЕТА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ</b>	
<b>1 группа - состав комитета</b>	
1	Насколько персональный состав комитета по уровню квалификации и специализации соответствует целям и задачам, стоящим перед комитетом на период оценки?
2	Насколько количественный состав комитета соответствует целям и задачам, стоящим перед советом директоров на период оценки?
<b>2 группа - эффективность проведения заседаний комитета</b>	
3	Насколько на заседании комитета обеспечены условия для высказывания оригинальных и независимых мнений членами комитета?
4	Дают ли доклады во время заседаний комитета достаточную информацию для принятия взвешенных решений?
5	Получают ли члены комитета информацию по вопросам повестки дня заседания заблаговременно, чтобы успеть подготовиться к заседанию?
<b>3 группа - эффективность мотивации членов комитета</b>	
6	Насколько действующая система вознаграждения членов комитета обеспечивает их активное участие в деятельности комитета?
<b>4 группа - взаимодействие между членами комитета, комитета с советом директоров</b>	
7	Оцените степень взаимодействия между членами комитета на заседаниях и помимо заседаний
8	Оцените степень взаимодействия комитета с советом директоров
9	Оцените степень взаимодействия между членами комитета с другими членами комитетов по смежным/дополняющим друг друга вопросам
<b>5 группа - качество работы секретаря комитета</b>	
10	Своевременно ли информируются члены комитета о предстоящих заседаниях?
11	Насколько эффективно обеспечиваются технические и процедурные вопросы взаимодействия совета директоров и комитета?
12	Оцените качество организации работы по подготовке плана работы комитета (в том

	числе предоставление разъяснений по порядку его формирования)
13	Насколько эффективно планируется работа комитета (интервалы между заседаниями, их сбалансированность, наличие практики назначения ответственных лиц по подготовке вопросов и т.д.)?
14	Насколько эффективно обеспечивается преемственность в работе комитета (ведение в курс новых членов комитета)?
<b>КРИТЕРИИ, ВЫТЕКАЮЩИЕ ИЗ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ КОМИТЕТА</b>	
15	Насколько реализуются поставленные перед комитетом задачи?
16	Насколько, на Ваш взгляд, значим вклад комитета в совершенствование деятельности совета директоров по направлениям работы комитета?



## **ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Примерный регламент процедуры оценки деятельности совета директоров**

### **РАЗДЕЛ 1**

#### **ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

- 1.1. Процедура оценки деятельности Совета директоров ОАО «АВС» (далее – Общество) проводится с целью получения взвешенной информации о деятельности Совета директоров. Наиболее значимая задача данной процедуры – развитие и совершенствование деятельности Совета директоров и оптимизация его как органа управления Общества.
- 1.2. Наряду с этим надлежащим образом проводимая процедура оценки деятельности Совета директоров:
  - способствует уточнению индивидуальных и коллективных обязанностей и зон ответственности членов Совета директоров,
  - обеспечивает сбалансированность структуры и состава Совета директоров,
  - позволяет наилучшим образом сконцентрировать усилия на организации деятельности Совета директоров,
  - способствует развитию взаимодействия между членами Совета директоров, между Советом директоров и его рабочими органами - комитетами,
  - позволяет улучшить взаимодействие между Советом директоров и менеджментом Общества,
  - обеспечивает развитие системы и практики корпоративного управления Общества.
- 1.3. Процедура оценки деятельности Совета директоров – это комплекс мероприятий, состоящий из следующих элементов:
  - сбор индивидуальных мнений участников процедуры оценки в отношении эффективности деятельности Совета директоров в целом, членов Совета директоров, его рабочих органов - Комитетов Совета директоров,
  - обобщение и обработка этих мнений, т.е. формализация результатов оценки,
  - анализ и обсуждение результатов оценки,
  - выработка рекомендаций по дальнейшему совершенствованию и развитию Совета директоров, его членов и Комитетов Совета директоров, а также повышению эффективности взаимодействия Совета директоров и его Комитетов с менеджментом Общества и оптимизации системы корпоративного управления Общества в целом.
- 1.4. Ответственным за реализацию процедуры оценки Совета директоров является Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров.
- 1.5. Участниками процедуры оценки Совета директоров являются объекты и субъекты оценки деятельности Совета директоров.
- 1.6. Участие в процедуре оценки, т.е. предоставление своих мнений относительно эффективности деятельности, производится путём заполнения форм оценки.
- 1.7. Формы оценки – анкеты для сбора и фиксации мнений участников оценки, содержащие наименование объекта оценки, указание о способе выражения оценок – шкале для оценок, перечень критериев оценки, а также разделы (строки, графы, колонки) для дополнительных комментариев и рекомендаций. Кроме этого формы оценки могут содержать вопросы, ответы на которые предоставляются в свободном изложении. Количество видов форм оценки должно соответствовать количеству объектов оценки.
- 1.8. Формы оценки утверждаются Советом директоров для каждого периода оценки.

## **РАЗДЕЛ 2.**

### **УЧАСТНИКИ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

- 2.1. Процедура оценки деятельности проводится в отношении следующих объектов оценки:
  - Совета директоров в целом,
  - каждого Комитета Совета директоров.
- 2.2. Оценку деятельности Совета директоров в целом предоставляют члены Совета директоров.
- 2.3. Оценку деятельности каждого Комитета Совета директоров предоставляют члены данного Комитета.

## **РАЗДЕЛ 3.**

### **ПЕРИОДИЧНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

- 3.1. Процедура оценки деятельности Совета директоров проводится с периодичностью один раз в год, причём периодом считается не календарный год, а год фактической деятельности Совета директоров.
- 3.2. Оценка каждого Комитета Совета директоров проводится одновременно с проведением оценки Совета директоров в целом, но при этом принимается в расчёт фактические периоды работы каждого Комитета, если они были меньше года.
- 3.3. На момент проведения процедуры оценка деятельности производится в отношении действующего в данном периоде Комитета Совета директоров.

## **РАЗДЕЛ 4.**

### **ПОРЯДОК СБОРА ДАННЫХ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

- 4.1. В соответствии с утверждённым планом работы на текущий год Совет директоров
  - утверждает формы для проведения процедуры оценки деятельности Совета директоров,
  - назначает конкретные сроки сбора и обработки данных оценки,
  - определяет дату рассмотрения результатов оценки на заседании Совета директоров.
- 4.2. На основании решения Совета директоров Корпоративный секретарь Общества готовит все необходимые формы для проведения оценки в нужном количестве и направляет каждому субъекту оценки (почтой, курьером, электронной почтой либо вручены лично) соответствующие формы для заполнения, а также письмо, в котором приводится информация о целях и задачах проведения оценки деятельности Совета директоров, даётся ссылка на настоящий Регламент, указывается конкретное решение Совета директоров о сроках проведения оценки за конкретный период, в т.ч. дата предоставления заполненных форм, даётся краткая инструкция по заполнению указанных форм, контактные данные лица, которому необходимо предоставлять заполненные формы, а также обращаться с вопросами о порядке и сроках заполнения форм (обычно – Корпоративный секретарь).
- 4.3. Субъекты оценки заполняют формы анонимно и передают их в надлежащие сроки в запечатанном конверте либо иным способом по усмотрению члена СД (факс, эл.почта и т.д.) Корпоративному секретарю таким образом, чтобы сохранить свою анонимность. Корпоративный секретарь обязан обеспечить приём запечатанных

конвертов с заполненными формами таким образом, чтобы сохранить анонимность мнений субъектов оценки.

- 4.4. При заполнении форм субъекты оценки должны не только выразить своё мнение по каждому пункту (каждому критерию), отметив соответствующие значения по предлагаемой в форме шкале, но и особо сформулировать и отразить свои комментарии и рекомендации, а также ответить на дополнительные вопросы, если они приведены в формах.
- 4.5. Процедура оценки деятельности Совета директоров считается проведённой надлежащим образом только тогда, когда субъекты оценки выразят свои истинные мнения и пояснят их. Отказ от заполнения или неполное заполнение предложенных форм, а также стремление сгладить оценки (выразить ожидаемое кем-либо, а не своё собственное, индивидуальное мнение) не позволят достичь целей и задач оценки.

## **РАЗДЕЛ 5.**

### **МЕТОДИКА ОБРАБОТКИ ДАННЫХ ОЦЕНКИ**

- 5.1. Обработка данных происходит следующим образом:
  - 1) вычисление средних значений,
  - 2) внесение средних значений в соответствующие таблицы,
  - 3) сведение всех комментариев и рекомендаций по каждому объекту оценки таким образом, чтобы это отражало весь спектр мнений, но без указаний авторов этих комментариев и рекомендаций, и сведение всех ответов по каждому отдельному дополнительному вопросу, если дополнительные вопросы содержались в формах, так, чтобы это также не содержало указаний об авторах этих ответов.
- 5.2. После завершения обработки данных все формы, полученные от субъектов оценки, уничтожаются для того чтобы сохранить конфиденциальность мнений.

## **РАЗДЕЛ 6.**

### **ПОРЯДОК ОБСУЖДЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ КОМИТЕТАМИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

- 6.1. Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям производит анализ материалов, полученных после обработки данных оценки, и выделяет
  - наиболее значимые риски в деятельности Совета директоров и Комитетов, в развитии системы корпоративного управления Общества в целом,
  - основные зоны развития и совершенствования.
- 6.2. Обобщённые результаты оценки и информация о рисках и зонах развития передаются Председателю Совета директоров для изучения и дальнейшего обсуждения на заседании Совета директоров. Вместе с обобщёнными результатами оценки Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям передает информацию о посещаемости членами Совета директоров заседаний в период оценки.

## **РАЗДЕЛ 7.**

### **ПОРЯДОК РАССМОТРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ НА ЗАСЕДАНИИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

- 7.1. Обобщённые результаты оценки деятельности Совета директоров в целом, Комитетов Совета директоров, а также оценка деятельности Совета Председателем Совета директоров по аспектам, указанным в п.6.1. настоящего Регламента, рассматриваются на заседании Совета директоров.
- 7.2. В ходе данного заседания Председатель Совета директоров предоставляет всем без исключения членам Совета директоров право высказаться на тему результатов оценки, собирает их предложения по мероприятиям, направленным на совершенствование деятельности Совета директоров. При этом члены Совета директоров могут при желании раскрыть свою анонимность, т.е. сообщить, какие именно оценки, комментарии, рекомендации, ответы на дополнительные вопросы дал каждый из них.
- 7.3. Для того чтобы проследить динамику эффективности деятельности Совета директоров, рассмотрение результатов оценки, начиная со второго года проведения этой процедуры, проводится в двух аспектах: рассмотрение результатов оценки за конкретный период, и сравнение текущих результатов (результатов конкретного периода оценки) с результатами предыдущего периода.
- 7.4. Итогом рассмотрения результатов оценки на заседании должны стать принятые решения Совета директоров о направлениях и конкретных мероприятиях развития и совершенствования Совета директоров, членов Совета директоров, Комитетов Совета директоров, оптимизации системы корпоративного управления Общества в целом. Кроме этого Совет директоров определяет способ и объём раскрытия информации о результатах оценки.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Пример раскрытия в годовом отчёте результатов оценки (из годового отчёта ОАО «СГ-Транс»)

### ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

---

За 2008 год коэффициент участия членов совета директоров в работе совета директоров увеличился на 10%, коэффициент присутствия на очных заседаниях увеличился на 30%, что свидетельствует о большей степени вовлеченности членов совета директоров в процесс управления и развития Общества.

В течение 2008 года совет директоров рассмотрел 36 вопросов, в том числе вопросы среднесрочного планирования и контроля за деятельностью Общества – 10, вопросы организации деятельности совета директоров – 12. Аналогичные показатели за 2007 год – 19, в том числе среднесрочное планирование – 10, организация деятельности совета директоров – 2.

Анализ рассмотренных вопросов показывает, что наравне с вопросами планирования финансовой и инвестиционной деятельности, в 2008 году приоритетными являлись направления повышения эффективности деятельности совета директоров, а также системы корпоративного управления в целом.

В целях ориентации органов управления и контроля на повышение стоимости Общества в 1 квартале 2009 года в корпоративную систему ОАО «СГ-транс» была внедрена практика оценки работы советов директоров. Оценка должна способствовать максимизации вклада совета директоров в успешное развитие Общества и решению следующих основных задач:

- формирование состава советов директоров на основе оптимального баланса профессионального опыта, знаний, навыков и личностных качеств его членов;

- формирование эффективной мотивации работы членов советов директоров;
- создание прозрачных механизмов определения размеров вознаграждения членов совета директоров;
- внедрение эффективных технологий работы советов директоров;
- повышение качества практики корпоративного управления в Обществе в целом.

В начале 2009 года была проведена оценка эффективности деятельности совета директоров, избранного распоряжением Росимущества от 15.07.2008 № 1174-р.

По результатам оценки была отмечена позитивная динамика в работе совета директоров, связанная с активным вовлечением в работу независимых директоров, организацией работы комитетов совета директоров.

Основными направлениями дальнейшего улучшения деятельности совета директоров были признаны следующие:

- активное участие совета директоров в повышении эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками;
- участие совета директоров в совершенствовании системы оценки и вознаграждения топ - менеджмента компании;
- повышение эффективности работы комитетов совета за счет повышения вовлеченности всех членов комитетов в работу, активного взаимодействия комитетов по смежным вопросам;
- активное вовлечение совета директоров в обсуждение социальных и экологических программ Общества.

## Статистика участия членов совета директоров в заседаниях совета директоров

### Заседания за 2-е полугодие 2008 года (протоколы №№ 30/2008- 35/2008)

Коэффициент участия в заседаниях – 0,8

Коэффициент присутствия на очных заседаниях – 0,8

<b>Ф.И.О.</b>	<b>Кол-во заседаний, в которых приняли участие члены совета директоров</b>	<b>Статистика присутствия членов совета директоров на очных заседаниях</b>
Андреев Ф.Б.	7	75%
Берёзкин Г.В.	8	100%
Баткибеков С.Б.	6	75%
Михайлов Е.Ф.	7	100%
Мишарин А.С.	8	100%
Никитаев С.А.	8	100%
Фрадков П.М.	3	25%

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Лучшая международная практика**

**Объединённый кодекс корпоративного управления Великобритании предъявляет следующие требования к процессу оценки совета директоров и комитетов совета:**

- Совет директоров должен в установленном порядке проводить тщательную ежегодную оценку своей деятельности, эффективности работы комитетов и отдельных директоров.
- Персональная оценка призвана показать вклад директора в работу совета директоров и эффективность выполнения возложенных на него обязанностей (включая время, посвящаемое работе совета и его комитетов).
- Председатель совета директоров должен действовать на основе оценки деятельности совета, признавая все сильные стороны и принимая меры по устранению недостатков.
- Совет директоров должен описать в годовом отчёте, каким образом проводилась оценка совета директоров, его комитетов и отдельных директоров.

Источник: 2009 Review of The Combined Code: Final Report, December 2009.

### **Рекомендации ОЭСР:**

Советы директоров госкомпаний должны проводить ежегодную оценку своей деятельности.

- Систематический процесс оценки является необходимым инструментом укрепления профессионализма совета директоров госпредприятия, так как подчёркивает зоны ответственности совета и обязанности его членов. Кроме того, он помогает выявить необходимые знания и опыт, а также характеристики членов совета. Наконец, это помогает заинтересовать отдельных членов совета в том, чтобы уделять достаточно времени и усилий своим обязанностям в совете.
- Оценка должна касаться как результата работы совета в целом, так и эффективности и вклада каждого отдельного члена. В то же время, оценка конкретных членов совета не должна препятствовать желаемой и необходимой коллегиальности в работе совета.
- Оценку работы совета директоров следует поручить председателю и проводить в соответствии с постоянно совершенствующейся надлежащей практикой. Оценка работы совета директоров должна послужить основой для рассмотрения таких вопросов, как размер совета, его состав и размер вознаграждения для членов совета. Оценка также может помочь в разработке программ эффективного и надлежащего ознакомления и обучения новых и действующих членов совета директоров. При проведении оценки советам директоров госпредприятий следует полагаться на рекомендации внешних и независимых экспертов, а также органа собственности.

Источник: Руководство ОЭСР по корпоративному управлению на государственных предприятиях, 2005.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 7. Литература**

- 1. Кодекс корпоративного поведения ФСФР, 2002**
- 2. The Combined Code on Corporate Governance, June 2008**
- 3. 2009 Review of The Combined Code: Final Report, December 2009**
- 4. Directive 2006/46/EC of the European Parliament and of the Council/ of 14 June 2006**
- 5. Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Board Evaluation: Improving Director Effectiveness, 2005**
- 6. Руководство ОЭСР по корпоративному управлению на государственных предприятиях, 2005**
- 7. Организация работы комитета совета директоров по аудиту. Руководство для российских компаний. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008**
- 8. Neville Bain, The Effective Director, An Institute of Directors Publication, 2008**
- 9. Пособие IFC по корпоративному управлению: в 6-ти т. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004**
- 10. Совет директоров в системе корпоративного управления компании. – М.: Империиум Пресс, 2005.**
- 11. Совет директоров – взгляд изнутри. Принципы формирования, управления, анализ эффективности / Ричард Лебланк, Джеймс Гиллис; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006**
- 12. Корпоративное управление и работа совета директоров в российских компаниях. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008**
- 13. Совет директоров: инструкция по применению / Александр Филатов – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009**
- 14. Корпоративное управление в государственных и частных компаниях в эпоху перемен. – М.: Либрайт, 2009**
- 15. Корпоративное управление: собственник и совет директоров. Учебное пособие. – М.: Либрайт, 2010**