

5 апреля 2024 года

Основные моменты выстраивания работы с советом директоров

Ольга Мохорева

Член Совета НОКС

Руководитель функции
Корпоративное управление. Корпоративный секретарь ООО «СИБУР»
- управляющая организация ПАО «СИБУР Холдинг»

Соавторы:

*Сэр Уинстон Леонард Спенсер Черчилль,
Премьер министр Великобритании 1940-1945, 1951-1955*

Дмитрий Зверев, один из лучших стрит-фотографов Москвы



Совет директоров в системе корпоративного управления



Совет директоров — ключевой элемент системы

СД должен состоять из лиц, обладающих разными знаниями и опытом, в совокупности достаточными для управления компанией, соответствующими ее масштабу и характеру деятельности, а также профилю рисков

Базельские принципы КУ

Состав СД должен быть сбалансированным, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользоваться доверием акционеров

Кодекс КУ, рекомендованный к применению Банком России

”

Не ищите совершенных решений в несовершенном мире.

У. Черчилль

Нормативное регулирование деятельности СД

ФЗ об АО
от 26.12.1995 № 208-ФЗ:

**Глава VIII, статьи 64 - 68 Компетенция СД (НС):
В компетенцию СД (НС) общества входит решение
вопросов общего руководства деятельностью общества,
за исключением вопросов, отнесенных к компетенции
ОСА**

Уставом общества компетенция СД может быть расширена вопросами, не противоречащими нормам законодательства

ФЗ «О банках
и банковской
деятельности»
от 02.12.1990 № 395-1:

**Статья 11.1-1 «Особенности компетенций и организации СД
кредитной организации»:
Определены дополнительные компетенции (вопросы
управления рисками и капиталом, создания и контроля
деятельности СВА, самооценка работы СД, кадровой
политики и др.)**

ФЗ об ООО
от 08.12.1998 № 14-ФЗ:

**Статья 32 «Органы общества»:
Уставом общества может быть предусмотрено образование
СД (НС) общества**

- Обязателен в ПАО и АО, если там 50 и более акционеров
- Установлен порядок создания
- Диспозитивно установлены:
 - количественный состав
 - компетенция СД
 - порядок деятельности
 - порядок принятия управленческих решений
- Законодательно определены права членов СД
- Законодательно установлена ответственность членов СД

Роль Совета директоров



”

*Успех – это умение двигаться от удачи к неудаче, не теряя энтузиазма.
У.Черчилль*

Ключевые задачи СД

- **утверждение стратегии общества**, утверждение основных показателей деятельности, вытекающих из них плановых заданий, определение приоритетных направлений в области устойчивого развития, социальной и экологической ответственности, а также корпоративного управления
- **утверждение бюджета/бизнес-плана/инвестиционной программы**
- формирование и контроль за работой исполнительных органов
- контроль за эффективностью формирования системы внутреннего контроля и управления рисками
- **контроль за совершением существенных сделок общества и его дочерних компаний**
- контроль за раскрытием информации обществом и предоставлением информации акционерам
- разработка политики в области вознаграждения членам СД, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам
- развитие практики корпоративного управления
- оценка качества работы СД и исполнительных органов



”

Бесполезно говорить: Мы делаем все, что в наших силах. Вы должны успешно выполнить то, что необходимо.
У.Черчилль

Количественный состав СД

- В соответствии с ФЗ количественный состав СД должен составлять не менее 5 членов, при этом по решению ОСА, принятому единогласно, в устав непубличного общества могут быть внесены положения, предусматривающие меньшее количество членов СД
- **Для акционерных обществ**
 - с числом акционеров более 1 000 -
не менее 7 членов
 - с числом акционеров более 10 000 -
не менее 9 членов
- **В ООО количественный состав СД определяется Уставом**
- Установлено количественное ограничение на членство в СД лиц, осуществляющих полномочия единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа – **не более ¼ состава СД**



На практике с учетом законодательных ограничений оптимальный количественный состав СД:

- для непубличной компании — 5-7 человек
- для публичной — 7-11 человек (в зависимости от количества акционеров)

Классификация членов СД

Исполнительный директор - член СД, одновременно являющийся членом исполнительного органа (например, ГД, член Правления). Такие лица не могут составлять более 1/4 от числа избранных членов СД

Неисполнительный директор - член СД, который не состоит в трудовых отношениях с обществом, но при этом не является независимым директором (не соответствует всем требованиям к НД)

Профессиональный поверенный - член СД, который представляет интересы РФ как акционера, замещает государственные должности, должности государственной службы или действует в соответствии с договором, заключенным с уполномоченным органом

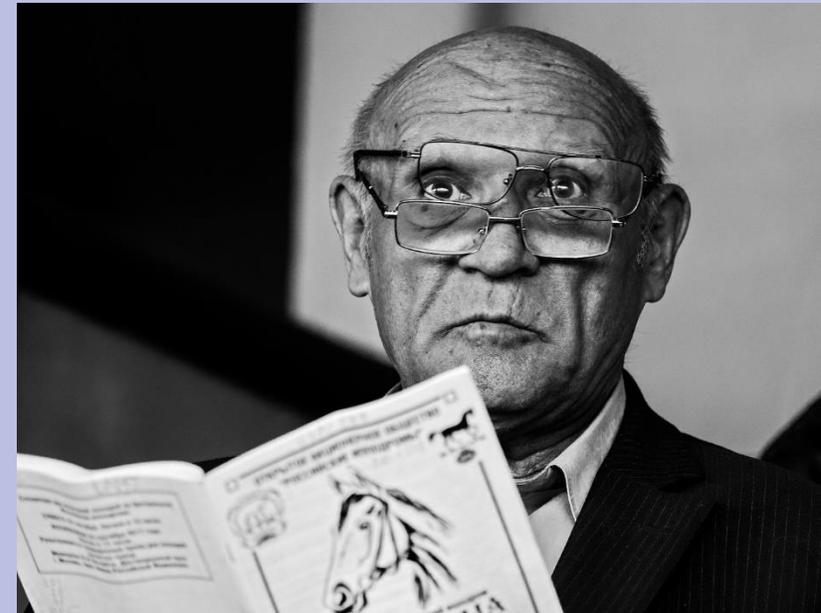
Независимый директор - член СД, способный выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон

Лицом, связанным с обществом, следует признавать лицо, занимающее должность члена СД общества в совокупности более 7 лет

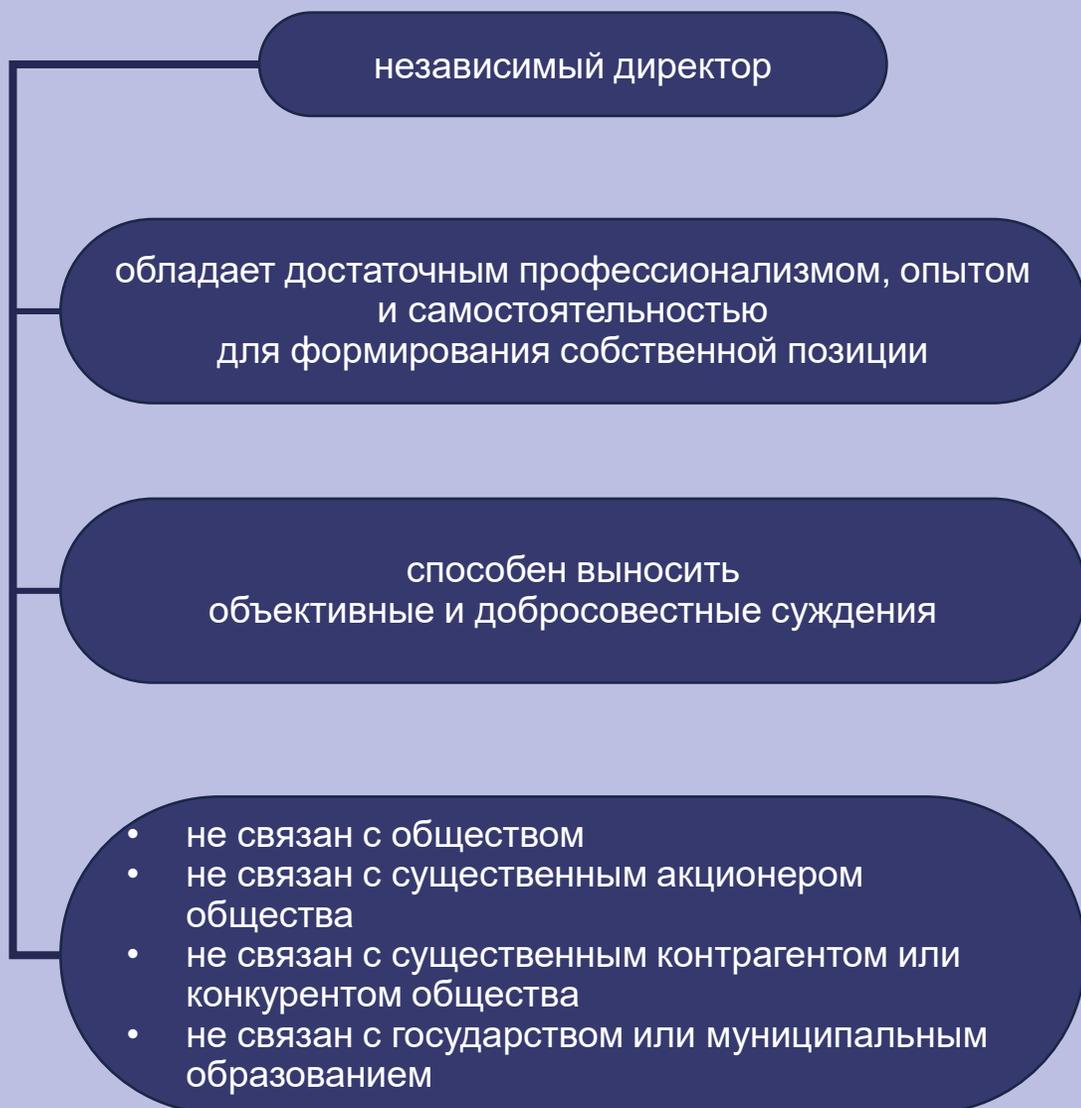
Обстоятельства, с высокой долей вероятности лишают директора независимости – срок членства в СД более 9 лет с даты первого назначения.

”

*Клуб, в котором слишком много членов, перестает быть клубом.
У.Черчилль*



Независимые директора в составе СД



”

Отношение это маленькая вещь, которая имеет большое значение
У.Черчилль

Кодекс корпоративного управления Банка России - не менее 1/3 состава СД + независимый Председатель СД

Правила листинга ПАО Московская биржа - не менее 1/5 состава СД или не менее трех членов

Кодекс корпоративного управления Великобритании (рекомендация) - не менее 1/2 состава СД

Подготовительная работа – «собери свой СД»

- определение критериальных требований к члену СД (модель компетенций, принцип разнообразия)
- участие в формировании списка кандидатов
- доведение до акционеров мотивированной позиции СД в отношении соответствия кандидата критериальным требованиям
- привлечение независимых и/или профессиональных директоров



Регуляторные требования к кандидатам в состав СД:

- безупречная профессиональная и личная репутация
- профессионализм и опыт для формирования собственной позиции
- отсутствие конфликта интересов
- независимость в принятии решений (для кандидатов, претендующих на статус независимого директора)
- понимание и принятие юридических обязательств, ограничений и возможных последствий

Дополнительные требования общества:

- наличие возможностей и интереса к работе в СД на срок не менее __ лет
- одновременное участие в СД не более чем в __ других обществах
- наличие специальных знаний, навыков и опыта, требуемых обществу, выявляемых в ходе ежегодного опроса



Общий алгоритм разработки плана работы СД

традиционные вопросы

обязательные вопросы

лучшие практики, бенчмарк

оценка проблем развития общества

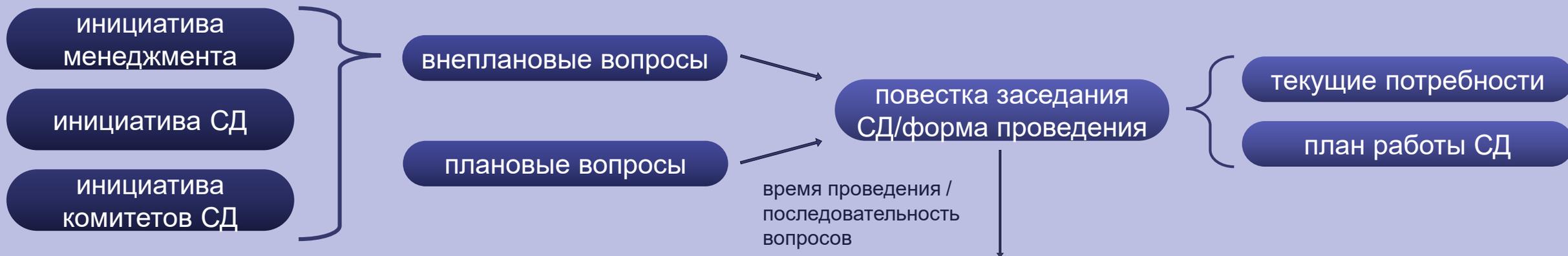
На первом заседании (после избрания состава СД), утверждается план работы СД и комитетов на корпоративный год

В течение года планы работ могут дополняться вопросами / изменяться по мере необходимости

”

*Если вы идете сквозь ад, не останавливайтесь
У.Черчилль*

Формирование повестки дня заседания СД



подготовка материалов к заседанию СД

предварительное рассмотрение на заседании комитета СД/ правления

доработка, перевод

рассылка

подготовка материалов к заседанию СД

Заседания СД



- проводятся по плану или по мере необходимости
- порядок созыва и проведения заседаний определяется уставом общества
- **заседания могут созываться:**
 - председателем СД по собственной инициативе
 - по требованию члена СД
 - ревизионной комиссии
 - аудитора
 - исполнительного органа
 - иных лиц, определенных уставом
- форма проведения заседаний – совместное присутствие (очное заседание) или заочное голосование.
- важные вопросы – для очного заседания (в форме совместного присутствия)
- кворум для проведения заседания не может быть менее половины от числа избранных членов СД
- при решении вопросов каждый член СД обладает одним голосом
- голос члена СД не передается

Оформление результатов заседаний СД и организация исполнения принятых решений

- подходы к оформлению протокола
- раскрытие информации о принятых решениях
- направление выписок исполнителям
- организационные вопросы исполнения принятых решений
- контроль исполнения решений /поручений
- отчет о выполнении решений на очередном заседании СД
- хранение протоколов
- предоставление документов и информации по требованию заинтересованных лиц

”

Я никогда не беспокоюсь о действии, только о бездействии.

У.Черчилль



Интеллигент едет на работу (Май 2016г)
Фото Дмитрия Зверева

Функции и роль корпоративного секретаря

Приказ Росимущества от 27.03.2014 № 94 "Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы корпоративного секретаря в акционерных обществах с государственным участием»



Согласно **Кодексу корпоративного управления** в зависимости от размеров бизнеса функции корпоративного секретаря могут выполняться:

- одним лицом
- специальным структурным подразделением

КС должен обладать независимостью (подчиняться совету директоров)

Требования к кандидатуре КС, его полномочия, функции, ответственность должны определяться положением о КС, утверждаемым СД

Приказ Минтруда России от 20.11.2018 N 711н «Об утверждении профессионального стандарта «Корпоративный секретарь» определяет следующие трудовые функции Корпоративного секретаря:

- обеспечение проведение заседаний органов управления
- организация раскрытия и предоставления информации
- защита прав и интересов акционеров (участников)
- совершенствование эффективности корпоративного управления

Роль КС в процессе планирования работы и подготовки заседаний СД

- регламентация процедуры подготовки и проведения заседаний
- организация разработки плана работы СД
- участие в формировании повестки дня
- организация и контроль исполнения процедур подготовки заседания СД
- помощь докладчикам в подготовке материалов
- работа с материалами, включая предварительное их рассмотрение
- уведомления о предстоящем заседании
- ответы на информационные запросы членов СД, организация получения ответов менеджмента
- соблюдение порядка проведения заочных заседаний

”

*Ситуацию мало уметь использовать,
её надо уметь создавать*
У.Черчилль



Контрольные точки КС



Председатель СД

Председатель СД способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на СД

Председатель должен:

- управлять и организовывать деятельность СД
- создавать культуру и стиль работы СД
- взаимодействовать с менеджментом и, при необходимости, быть ментором управленческой команды
- поддерживать ГД, не вторгаясь при этом в сферу его ответственности
- обеспечивать рассмотрение СД «правильных» вопросов, а также полный контроль СД за деятельностью компании
- взаимодействовать с акционерами и доводить позицию акционеров до всех членов СД, председательствовать на общем собрании акционеров
- уделять особое внимание общению с членами СД для обеспечения максимального вклада со стороны каждого



”

*Не перебивайте меня, когда я перебиваю.
У.Черчилль*

Комитет Совета директоров по аудиту

Только независимые директора

Основные функции

- контроль полноты и достоверности отчетности
- контроль и оценка эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками
- комплаенс, контроль соблюдения этических норм, разрешение корпоративных конфликтов
- создание службы внутреннего аудита и контроль за ее деятельностью
- обеспечение функционирования независимой системы сообщения о недостатках
- работа с внешним аудитором

Организация работы

- не менее 3-х НД
- заседания не реже раза в квартал
- решения принимаются большинством голосов при наличии кворума
- ежегодный отчет перед СД, оценка деятельности комитета
- выплата вознаграждения

Письмо Банка России от 15.09.2016 № ИН-015-52/66
О положениях о СД и о комитетах СД ПАО

”

*Многие готовы поставить знак равенства между пожаром и пожарной командой
У.Черчилль*



Комитет Совета директоров по кадрам и вознаграждениям

Только независимые директора

основные функции

- формирование эффективной и прозрачной практики вознаграждения членов СД, исполнительных органов, КС по направлениям RUN, CHANGE и DISRUPT
- планирование преемственности, профессионального состава и эффективности работы СД
- регулярная оценка СД (внутренняя, внешняя) и менеджмента
- согласование программ мотивации персонала (среднесрочных, долгосрочных)

организация работы

- комитет формируется из НД
- заседания примерно каждые два месяца
- решения принимаются большинством голосов при наличии кворума
- ежегодный отчет перед СД, оценка деятельности комитета
- выплата вознаграждения

Письмо Банка России от 15.09.2016 № ИН-015-52/66
О положениях о СД и о комитетах СД ПАО



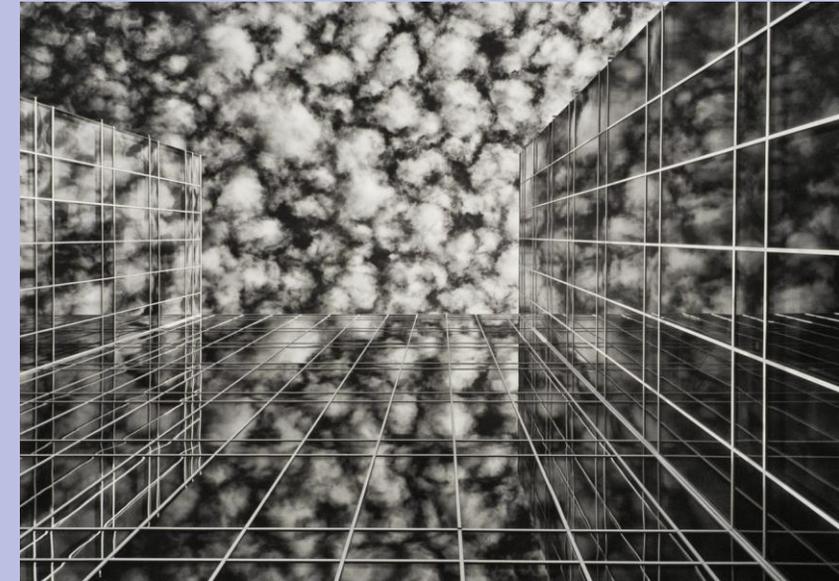
Комитет Совета директоров по стратегии и инвестициям

основные функции

- определение приоритетных направлений и долгосрочное планирование деятельности компании
- оценка эффективности долгосрочных инвестиционных проектов и их влияние на изменение акционерной стоимости
- мониторинг реализации стратегии
- рассмотрение крупных сделок
- рассмотрение вопросов отчуждения/покупки активов/акций/долей

организация работы

- привлечение НД и членов СД к работе
- заседания не реже раза в квартал
- решения принимаются большинством голосов при наличии кворума
- ежегодный отчет перед СД, оценка деятельности комитета
- выплата вознаграждения



Комитет Совета директоров по устойчивому развитию

основные функции

- определение направлений деятельности компании в области устойчивого развития (УР)
- совершенствование системы КПЭ в области УР
- формирование индикаторов оценки достижений в области УР
- рассмотрение отчетов о деятельности в области УР, контроль за обеспечением их полноты, точности и достоверности

организация работы

- не менее 3-х НД и члены СД
- заседания не реже раза в квартал
- решения принимаются большинством голосов при наличии кворума
- ежегодный отчет перед СД, оценка деятельности комитета
- выплата вознаграждения



Председатели комитетов СД

- обеспечение объективности при выработке рекомендаций комитета
- определение формы проведения заседаний и состава участников обсуждения
- председательство и модерация на заседаниях комитетов
- предварительное обсуждение с менеджментом материалов по вопросам в целях представления необходимой информации и адекватной форме и достаточном объеме
- планирование работы комитета на год с помощью КС
- подписание протоколов и представление отчетов о работе СД

”

*Ничем так не завоеешь авторитета, как спокойствием
У.Черчилль*



Введение члена Совета директоров в курс дела

- предоставление документов и информации
- справочник члена СД
- встречи с ГД, членами Правления, ключевыми директорами
- приглашение на производственные площадки
- участие в расширенных «знаковых» заседаниях менеджмента
- ответы на вопросы в рабочем порядке



Справочник члена Совета директоров

Цель – получение быстрого доступа к информации о компании

”

*Небывалая толщина этого отчета защищала его от опасности быть прочитанным.
У.Черчилль*

Вводный курс для новых членов Совета директоров

Цель – быстрое и эффективное ознакомление впервые избранных членов СД с деятельностью общества, а также формирование понимания членами СД своей роли в Обществе

Столько – сколько раз переизбрали

Специальные программы проф.развития членов СД

Цель – расширение и обновление знаний, а также развитие компетенций членов СД

Столько – сколько необходимо

Ответственность членов Совета директоров (1/3)

ФЗ «Об АО», статья 71

Члены СД ... при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должны действовать в интересах общества, осуществлять свои права и исполнять обязанности в отношении общества добросовестно и разумно

Члены СД ... несут ответственность перед обществом за убытки, причиненные обществу их виновными действиями (бездействием), если иные основания ответственности не установлены федеральными законами

При этом в СД общества не несут ответственность члены, голосовавшие против решения, которое повлекло причинение обществу или акционеру убытков, или не принимавшие участия в голосовании

Страхование ущерба от неверного действия ответственных лиц – распространенная международная и российская практика

Заключение договора D&O рекомендовано:

- Кодексом корпоративного управления Банка России
- Руководством для членов совета директоров финансовых организаций (письмо Банка России от 28.02.2019 № ИН-06-28/18)

Примеры оснований для рисков:

- неоправданное расходование средств
- неправильная оценка рисков
- неправомерное раскрытие информации

Ответственность членов Совета директоров (2/3)

Основание <ul style="list-style-type: none">• ст. 53.1 ГК РФ,• ст. 71 ФЗ об АО• ст. 44 ФЗ об ООО• гл. III.2 ФЗ «О банкротстве»	Убытки, причиненные обществу <ul style="list-style-type: none">• при осуществлении своих прав и исполнении своих обязанностей лицо действовало недобросовестно или неразумно, в том числе если его действия (бездействие) не соответствовали обычным условиям гражданского оборота или обычному предпринимательскому риску• причинная связь между противоправным деянием и вредом (убытками)• паличие вины
Требование может предъявить (иск в суд о возмещении убытков)	<ul style="list-style-type: none">• общество• участники/акционеры общества• член СД• кредитор
Исключения	не несут ответственность члены СД и КИО: <ul style="list-style-type: none">• голосовавшие против решения, которое повлекло причинение убытков юридическому лицу, или <ul style="list-style-type: none">• добросовестно не принимавшие участие в голосовании
Характер ответственности	Солидарная, долевая ответственность

Ответственность членов Совета директоров (3/3)



Наша жизнь как дорога с односторонним движением, и важно не пропустить свой поворот, ведь пути назад уже не будет
У.Черчилль

голосовал «за»

несёт ответственность

воздержался от голосования

может нести ответственность

не участвовал в голосовании

не несёт ответственность в случае добросовестного отсутствия

голосовал «против»

не несёт ответственность

”

*Одинокие деревья, если они вообще растут,
становятся сильными*
У.Черчилль



www.dimazverev.com

Спасибо за внимание!

Ольга Мохорева
Olga.mokhoreva@gmail.com
Моб. +7 916 606 7429

**Ассоциация «Национальное
объединение корпоративных
секретарей»**

почта: info@nokc.org.ru

сайт: <https://nokc.org.ru/>

<http://nokc.org.ru/>

<http://nokc.org.ru/>



**Telegram-канал для членов
НОКС, профессионалов в
корпоративном управлении и
партнеров Ассоциации:**
<https://t.me/NOKC1>

