



Система мотивации руководства и
корпоративного управления :
перспектива портфельного инвестора

Ассоциация по защите прав инвесторов
апрель 2013 г.

Взгляд портфельных инвесторов

Место системы мотивации в общей оценке инвесторов

Инструменты влияния на систему мотивации

Требования к системе мотивации

Раскрытие информации

Место системы мотивации в общей оценке инвесторов

Система мотивации в компаниях как инструмент повышения эффективности управления и заинтересованности в прибыли.

Тенденция к большему вниманию инвесторов к компаниям с государственным участием

Эффективная мотивация руководства –
совпадение интересов менеджмента, Совета директоров и инвесторов

Принцип «В одной лодке»

Менеджмент

- Зависимость мотивации менеджмента от ФХД Общества
- Отсутствие «золотых» парашютов (примеры: ОГК-2, ОГК-5)

Совет директоров

- Вознаграждение членов СД мало интересуется инвесторов в случае отсутствия экстраординарных выплат (примеры: Ростелеком)

Инструменты влияния (для активных инвесторов)

Инструментарий

Компетенция и эффективность

1 Общее собрание акционеров (ОСА)

- Определение вознаграждения членов Совета директоров;
Вопрос утверждается простым большинством – голос портфельного инвестора ничего не решает

2 Совет директоров (СД)

- Предложение ОСА по выплате вознаграждения членам СД
- Определение мотивации руководства компании (трудовой договор с Генеральным директором, вознаграждение членов Правления и заместителей)
Влияние через своего представителя в СД либо путем избрания независимого директора (эффективность зависит от набора факторов)

3 Публичность и суды

- Публичное выражение позиции или недовольства
Наиболее доступный, простой и часто используемый инструмент
- Обращение в суд
Редкость в применении

Требования к системе мотивации

Совет директоров:

- Склонность инвесторов к введению зависимости вознаграждения от ФХД Общества;
- Приветствие определения годовых выплат исходя из размера ежегодных дивидендов;
- Малый интерес к долгосрочной мотивации (опционы, выплаты акциями).

Негативное отношение к золотым парашютам, иррациональным выплатам, не отражающим реальный вклад менеджмента или членов СД в деятельность компании

Менеджмент:

- Положительная реакция на опционные программы с прозрачными и эффективными для инвесторов условиями (размер, цена входа, источники финансирования, долгосрочность, условия выхода);
- Введение квартальных и годовых КПЭ для расчета премирования;
- Безусловная прерогатива финансовых КПЭ;
- Бенчмаркинг при определении КПЭ;
- Годовое премирование занимает определяющую долю всех выплат менеджменту в течение года.

Раскрытие информации

Прозрачность подходов и принципов к определению вознаграждения руководства

Обобщенные требования к раскрытию

Совет директоров

- Размер ежегодных выплат на каждого члена Совета директоров;
- Подходы к выплатам вознаграждения всем членам Совета директоров;

Менеджмент

- Размер выплат топ-менеджменту с определением круга лиц;
- Подходы к начислению вознаграждения (с указанием зависимости размера от ...)
- Размер компенсаций при досрочном расторжении договоров;
- Полная прозрачность опционных и иных стимулирующих программ.