

Корпоративное управление

Оценка эффективности совета
директоров

2017

«Полезный эффект от процедуры внешней оценки во многом зависит от объема аналитических процедур, проводимых в ее рамках – по сути, готовности совета провести полноценный, нестесненный анализ, – а также от способности внешнего консультанта провести его».

Отчет Уокера о корпоративном управлении банков Великобритании (2009)

Регулирующие органы, акционеры и независимые директора, как правило, считают оценку эффективности совета директоров важным элементом лучшей мировой практики корпоративного управления.

Российский и британский Кодексы корпоративного управления рекомендуют советами директоров ежегодно проводить процедуру самооценки и не реже, чем один раз в три года проводить независимую оценку эффективности совета.

Специалисты по корпоративному управлению компании «Делойт» оказывают содействие компаниям в проведении самооценки, а также проводят независимую оценку эффективности советов директоров. В СНГ такие услуги оказываются силами московских специалистов по корпоративному управлению при поддержке профильной британской команды «Делойта», в вопросах методологии и контроля качества.

Компания «Делойт» обладает значительным опытом диагностики, исследований и оказания консалтинговых услуг по корпоративному управлению на различных рынках, предлагая продукты, разработанные с учетом национальной специфики.

Глобальный центр корпоративного управления «Делойт» (Deloitte's Global Center for Corporate Governance), расположенный в Нью-Йорке, является «банком знаний», а также инициатором и координатором исследований и методологических разработок, осуществляемых специалистами отдельных офисов компании.

Центр корпоративного управления «Делойта» в СНГ начал свою работу в 2012 году и с тех пор занимается координацией всех исследований и коммерческих проектов в области корпоративного управления в регионе в тесном сотрудничестве с Глобальным центром и Центром корпоративного управления в Великобритании.

Команда специалистов в области корпоративного управления в регионе СНГ, возглавляемая Олегом Швырковым, Ph.D., имеет значительный опыт проведения анализа корпоративного управления в регионе и на международном уровне. В команду входят профессионалы, специализирующиеся в области рынков капитала, права, управления рисками/внутреннего контроля.

Центр корпоративного управления компании «Делойт» в СНГ принимает активное участие в ключевых мероприятиях, посвященных корпоративному управлению, а также в законодательных и регуляторных инициативах в области корпоративного управления. К ним относится участие в круглом столе ОЭСР по корпоративному управлению, в Национальном совете по корпоративному управлению, в рабочей группе по созданию международного финансового центра в Москве.

В 2012 году компания «Делойт» была привлечена Федеральной службой по финансовым рынкам (впоследствии — Центральным Банком Российской Федерации) для оказания содействия в разработке пересмотренного Кодекса корпоративного управления в рамках консультационного проекта, финансируемого Европейским банком реконструкции и развития. Мы оказали содействие Центральному Банку в разработке ряда разделов Кодекса, в том числе раздела, касающегося процедур оценки деятельности совета директоров, и приняли участие во внутренних и общественных обсуждениях других разделов Кодекса.

Наши услуги

Помощь в проведении самооценки совета директоров

Компания «Делойт» оказывает содействие советам директоров в проведении самооценки, которая обычно проводится в формате анкетирования. В рамках этой услуги мы помогаем компаниям разработать анкету для самооценки или же усовершенствовать уже имеющуюся в компании анкету. Далее мы организуем электронное анкетирование, при этом ответы респондентов направляются непосредственно на наши защищенные сервера, что обеспечивает полную конфиденциальность процедуры. По итогам анкетирования мы составляем итоговый отчет, в котором статистические итоги анкетирования приводятся в удобном графическом представлении, что избавляет клиентов от необходимости самостоятельно обрабатывать исходные данные.

Независимая оценка эффективности совета директоров

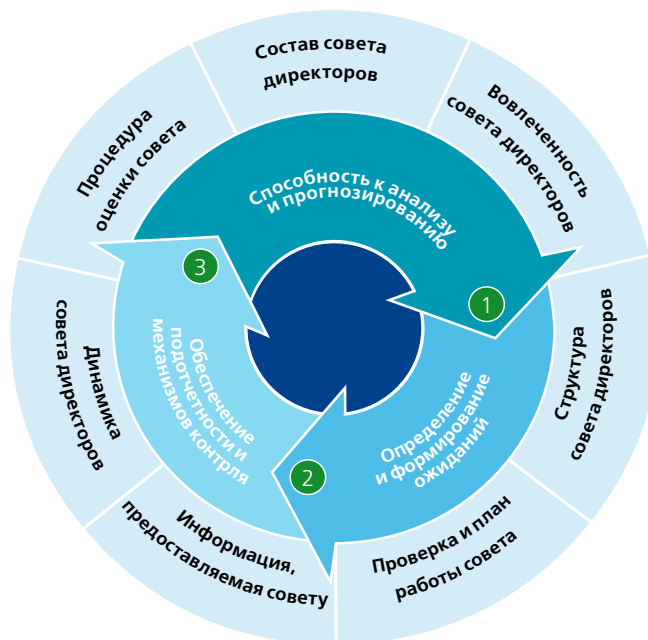
Мы используем нашу проверенную методологию оценки, адаптируя ее при необходимости с учетом специфики компании-клиента. Мы полагаем, что оценка эффективности совета директоров не должна ограничиваться структурами и процессами: взаимодействие между членами совета директоров (динамика) является важным элементом нашего анализа. В отчет об оценке мы включаем основные итоги проведенного анализа эффективности совета директоров и рекомендации по совершенствованию его работы.

Оценка эффективности работы совета директоров

Методология

Определение эффективности, функции совета директоров

Мы разработали методологию анализа эффективности совета директоров, которая схематически представлена на диаграмме. Мы уделяем особое внимание тому, как совет директоров выполняет три основные задачи: способность к анализу и прогнозированию ситуации в компании, определение приоритетов деятельности и формирование ожиданий в отношении показателей деятельности, а также обеспечение подотчетности и механизмов контроля.



Необходимые условия

Способность совета директоров эффективно выполнять свои три ключевые функции зависит от восьми факторов, представленных на внешнем круге диаграммы. Именно эти факторы определяют периметр нашего анализа.

01. Состав совета директоров: члены совета директоров обладают необходимым сочетанием навыков, знаний и опыта для эффективного управления компанией.
02. Вовлеченность совета директоров: совет директоров своевременно взаимодействует с внутренними и внешними заинтересованными сторонами в компании.
03. Структура совета директоров: структура комитетов совета директоров является прозрачной и обеспечивает уверенность в эффективном выполнении функций ее участниками.
04. Повестка и план работы совета: благодаря повестке совещаний и перспективному плану, внимание совета директоров направлено на нужные области в нужное время.
05. Информация, предоставляемая совету: информация, получаемая членами совета директоров, является полной, точной, легкой для восприятия, своевременной и целесообразной.
06. Динамика совета директоров: члены совета директоров эффективно работают в составе единой команды, достигая разумного баланса доверия и критики.
07. Роль Председателя: Председатель совета директоров является эффективным лидером совета директоров.
08. Процедура оценки совета: члены совета директоров постоянно развиваются в личном плане и как команда в целом.



Примеры типичных проблем, с которыми сталкиваются советы директоров в России:

- Недостаточная эффективность процедур оценки работы совета директоров, 61% (28% по всему миру).
- Результаты оценки работы совета директоров не используются для последующего изменения практики корпоративного управления, 66% (24% по всему миру).
- Члены совета директоров полагают, что они получают недостаточную поддержку в области повышения квалификации, 56% (25% по всему миру).
- Члены совета директоров могут быть обеспокоены тем, что совет директоров не уделяет должное внимание вопросам управления рисками, развития, эффективности деятельности и стратегии, 26% (7% по всему миру).

Источник: «Директор360°. Развитие во всех направлениях. Опрос неисполнительных директоров, проведенный компанией «Делойт» (2013)

Методы оценки

Возможные варианты

В ходе совместной работы мы определим, какие аналитические процедуры оценки оптимальны для достижения целей вашего совета директоров.

Комплексное использование всего методологического инструментария обеспечит всесторонний анализ, однако во многих случаях существует возможность сконцентрироваться на тех процедурах, которые обеспечат критическую массу информации, необходимой для соблюдения соответствующих норм российского (а также британского) Кодекса корпоративного управления. Четыре базовые процедуры составляют обязательный минимум: анализ документов, встречи с членами совета директорами, интервью с менеджментом и наблюдение.

Базовые [★]

Анализ ключевой документации [★]	Тщательный анализ документации является обязательным для предоставления доказательств и понимания параметров, в рамках которых работает организация и совет директоров.
Встречи с директорами [★]	Обычно мы проводим личные встречи или телефонные интервью с каждым членом совета директоров, чтобы понять роль совета директоров в деятельности организации.
Встречи с исполнительным руководством [★]	Мы изучаем мнения менеджмента об эффективности совета директоров, например, при определении общей стратегии, принятии решений и управлении рисками, а также консультировании исполнительного руководства.
Наблюдение	Присутствуя лично на заседаниях совета и комитетов, мы наблюдаем за деятельностью совета директоров для оценки взаимоотношений и динамики взаимодействия.
Кейсы	Нередко бывает полезно исследовать практику корпоративного управления в действии на примере отдельного вопроса, сделки или значимого решения и сформировать представление об обстоятельствах принятия решения, процедурах эскалации и процессе утверждения.
Сравнительный анализ	Мы сравниваем работу вашего совета директоров с лучшими практиками, а также с практикой корпоративного управления в сопоставимых организациях по роду деятельности и масштабу.
Электронное анкетирование	Мы предлагаем проведение электронного опроса как в рамках внешней оценки, так и в виде помощи в проведении самооценки совета директоров. Как правило, опрос проводится на трех уровнях: 1) совет директоров; 2) комитеты совета директоров; 3) взаимная оценка работы отдельных директоров их коллегами по совету. В случае проведения самооценки мы рекомендуем провести опрос на всех трех уровнях.

Результат оценки

Мы выделяем пять факторов — мы называем их «пять «К», – которые определяют практический результат оценки совета директоров, т. е. реальную пользу от ее проведения.

К Контекст
Важно учитывать, что каждый совет директоров уникален, и его деятельность зависит от целого ряда внутренних и внешних факторов, таких, например, как жизненный цикл компании, корпоративная структура и культура, отрасль, регуляторная среда и взаимоотношения с акционерами.

К Коммуникация
Члены совета директоров и эксперты, осуществляющие оценку, должны иметь возможности для открытого общения и взаимодействия. Необходимо обеспечить коллективную заинтересованность всех членов совета директоров, чтобы нацелить их на активное участие в процессе оценки, открытость и искренность. Эксперты, осуществляющие оценку, должны обладать хорошими навыками общения и способностью управлять эмоциями при обсуждении деликатных вопросов.

К Конфиденциальность
Члены совета директоров должны быть уверены в том, что предоставляемая ими информация останется конфиденциальной, и, таким образом, иметь возможность открыто высказывать свое мнение.

К Конструктивность
По завершении процедур оценки крайне важно, чтобы члены совета директоров обсудили полученные результаты и согласовали последующие действия. Это является отправной точкой для решения ключевых вопросов, выявленных в процессе анализа, определения причин их возникновения и возможных решений.

К Качество: последовательное совершенствование
Эффективный совет директоров использует процедуру оценки как отправную точку для постоянного совершенствования своей деятельности, например, проводя регулярный анализ своего плана действий в течение года и неформальные обсуждения результатов своей деятельности.

Сроки

После подписания договора мы утвердим график реализации проекта, который, как правило, выполняется в следующие сроки:

Минимальные этапы	Неделя 1	Недели 2–3	Недели 4–5	Недели 6–7	Неделя 8
Вовлечение совета директоров	Объем работы и планирование	Анализ документов	Встречи Наблюдение	Анализ и обратная связь	Подготовка отчетов
Опционально	Получение вводной информации о процессе оценки	Заполнение анкеты (опционально)	Личные встречи или телефонные интервью	Ознакомление ключевых членов совета директоров с результатами	Презентация
	Вводная презентация экспертов для совета директоров	Электронное анкетирование	Сравнительный анализ, изучение кейсов*	Обновление статуса**	Обсуждение плана последующих действий**

Примечание: дополнительные практические примеры и сравнительный анализ могут быть предоставлены на любой стадии выполнения проекта в течение первых недель.

*Рекомендованы дополнительные инструменты и методы.

**Дополнительные шаги для информирования совета директоров и спонсоров.



Олег Швырков, Ph.D.
**Директор по корпоративному
управлению**

Тел.: +7 (495) 787 06 00
доб. 8040
oshvyrkov@deloitte.ru



Ирина Дейнега, LL.M.
**Менеджер, корпоративное
управление**

Тел.: +7 (495) 787 06 00
доб. 5144
ideynega@deloitte.ru

deloitte.ru

О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 244 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в Facebook, LinkedIn или Twitter.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.