

Утверждено:

Решением Совета директоров
ПАО «Русская Аквакультура»

от «11» мая 2017 г.

(Протокол №207 от 15 мая 2017 г.)

Председатель Совета директоров

_____ М.Ю. Воробьев

**МЕТОДИКА ОЦЕНКИ
РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, КОМИТЕТОВ
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ЧЛЕНОВ СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВ**

Москва, 2017

Методика оценки работы совета директоров, комитетов совета директоров и членов совета директоров (далее – Методика) основана на рекомендациях в отношении практики работы совета директоров, содержащиеся в международных и российских стандартах передовой практики корпоративного управления:

- Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР (2015)
- Российский Кодекс корпоративного управления (2014)

Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР (глава VI. п. Е.4)

- Советы директоров должны, под руководством председателя, проводить ежегодную, надлежащим образом структурированную оценку своей деятельности.
- Систематический процесс оценки является необходимым инструментом повышения профессионализма совета директоров компании, поскольку он подчёркивает задачи совета и обязанности его членов.
- Оценка играет важную роль в идентификации необходимых компетенций и репутации членов совета директоров.
- Оценка является для отдельных членов совета директоров полезным стимулом, чтобы проводить достаточное количество времени и прилагать необходимые усилия для выполнения своих обязанностей члена совета директоров.
- Оценка должна быть сфокусирована на результатах деятельности совета директоров как отдельного органа управления. Она также может включать в себя оценку эффективности и вклада отдельного члена совета директоров.
- Оценка совета директоров должна производиться под ответственность председателя и в соответствии с развивающейся передовой практикой. При необходимости можно прибегнуть к внешней или независимой экспертизе.
- Оценка совета директоров должна внести свой вклад в пересмотр таких вопросов, как размер совета директоров, его состав и размер вознаграждения, выплачиваемый членам совета директоров.
- Оценка также может сыграть важную роль в разработке эффективных и надлежащих вводных и обучающих программ для новых и существующих членов советов директоров компаний с государственным участием.
- Результаты проведенной оценки могут быть использованы для будущего процесса формирования нового состава совета. Оценка совета может обратить внимание собственника на необходимость привлечения в совет директоров членов с определенным опытом и квалификацией.

Кодекс корпоративного управления¹

2.9.1. Проведение оценки качества работы совета директоров должно быть направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена.

204. Проведение оценки качества работы совета директоров позволяет определить степень участия его членов в реализации стратегии общества и его основных целей, повысить роль совета директоров в достижении цели по успешному развитию общества.

205. Рекомендуется, чтобы оценка работы совета директоров проводилась тщательно, в рамках формализованной процедуры, и включала в себя не только оценку работы совета директоров в целом, но и оценку работы его комитетов, оценку работы каждого члена совета директоров, включая его председателя.

207. Критерии оценки совета директоров должны предусматривать оценку профессиональных и личных качеств членов совета директоров, их независимость, слаженность работы и степень личного участия, а также иные факторы, влияющие на эффективность работы совета директоров.

¹ Одобрен 21 марта 2014 года Советом директоров Банка России

208. Результаты самооценки или внешней оценки должны быть рассмотрены на очном заседании совета директоров.

209. Председатель совета директоров и комитет по номинациям должны при необходимости сформулировать предложения по совершенствованию работы совета директоров и его комитетов с учетом результатов оценки. По итогам индивидуальной оценки могут быть даны рекомендации по повышению квалификации отдельных членов совета директоров. При необходимости должны быть сформированы и проведены индивидуальные программы обучения (тренинги). Председатель совета директоров и комитет по номинациям осуществляют контроль за реализацией таких программ.

2.9.2. Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров должна осуществляться на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров рекомендуется периодически - не реже одного раза в три года - привлекать внешнюю организацию (консультанта).

210. Оценка эффективности работы совета директоров может проводиться советом директоров самостоятельно (самооценка) или же с привлечением независимой внешней организации (консультанта), обладающей необходимой квалификацией для проведения такой оценки. Указанная оценка должна проводиться ежегодно, а независимого консультанта рекомендуется привлекать не реже одного раза в три года.

Зарубежные стандарты передовой практики корпоративного управления предлагают ограничиться проведением субъективной оценки. Субъективная оценка проводится путем заполнения каждым членом совета директоров опросной анкеты, в которой член совета директоров выражает свое субъективное мнение по вопросам практики работы совета директоров. Высказанные мнения обобщаются, и полученные результаты утверждаются на одном из заседаний совета директоров либо комитета по кадрам и вознаграждениям.

Объективная оценка проводится путем анализа внутренних документов компании, включая планы работы совета директоров и комитетов совета директоров, протоколов заседаний совета директоров и комитетов совета директоров. Выводы в отношении улучшения практики работы совета делаются с учетом стратегии развития компании и стадии развития ее корпоративного управления. Объективная и субъективная оценки проводятся по одним и тем же критериям, и результаты оценок не всегда совпадают. Общая информация о результатах оценки подлежит включению в Годовой отчет Общества.

Сочетание субъективной и объективной оценки дает более полное представление о работе совета директоров и путях повышения ее эффективности.

Основываясь на передовых методиках NACD и Combined Code, настоящей методикой предлагается смешанный подход при проведении оценки.

Предмет оценки:

ЛЮДИ	атмосфера в совете директоров, компетенции, знания и опыт членов совета директоров, индивидуальный вклад каждого, лидерские качества председателя
ПРОЦЕСС	практика подготовки и проведения заседаний совета и комитетов, обмен информацией, взаимодействие с исполнительными органами, корпоративным секретарем
РЕЗУЛЬТАТ	полнота и качество реализации советом директоров и комитетами своих ключевых функций

Параметры проведения оценки

Объекты оценки

- Оценка работы совета директоров в целом
- Оценка работы каждого комитета совета директоров
- Оценка работы каждого члена совета директоров (индивидуальная оценка)
- Оценка работы председателя совета директоров, корпоративного секретаря

Инструменты оценки

В зависимости от целей и объектов оценки определяются инструменты оценки, к которым относятся:

- опросные анкеты для оценки работы Совета директоров, Комитетов при Совете директоров, членов Совета директоров
- устав и внутренние документы компании (размещенные на сайте Общества и предоставленные по запросу)
- материалы работы Совета директоров и Комитетов при Совете директоров (протоколы заседаний, план работы и пр.)

Ключевые компоненты оценки

Структурные (ролевые) аспекты	Процедурные аспекты	Инфраструктурные аспекты	Функциональные аспекты
<ul style="list-style-type: none">• Состав и структура СД• Роль отдельных директоров• Роль председателя СД• Роль председателей комитетов• Роль корпоративного секретаря	<ul style="list-style-type: none">• План работы СД• Проведение заседаний СД• Повестка дня заседаний• Материалы для заседаний• Протокол заседаний	<ul style="list-style-type: none">• Страхование ответственности членов СД• Конфликт интересов членов СД• Вознаграждение членов СД• Повышение квалификации членов СД• Привлечение к работе СД внешних экспертов• Оценка работы СД и его комитетов	<ul style="list-style-type: none">• Формирование и контроль за реализацией стратегии• Обеспечение создания и эффективной работы систем управления рисками и внутреннего контроля• Оценка работы высшего менеджмента, внедрение эффективной системы его мотивации• Обеспечение сохранности активов

Обобщенными критериями оценки являются:

1. Выполнение советом директоров ключевых функций в управлении компанией:
 - а) формирование и контроль за реализацией стратегии;
 - б) обеспечение создания и контроль за эффективностью работы системы внутреннего контроля и системы управления рисками;

- в) оценка работы высшего менеджмента, внедрение эффективной системы его мотивации;
- г) обеспечение реализации и защиты прав акционеров;
- д) обеспечение сохранности активов;
- е) участие в совершенствовании корпоративного управления, раскрытия информации и взаимодействии с инвесторами.

2. Состав и структура совета директоров.
3. Организация работы совета директоров, информационное обеспечение совета директоров и взаимодействие совета директоров с исполнительными органами.
4. Система мотивации членов совета директоров.
5. Регулирование конфликта интересов членов совета директоров.
6. Взаимодействие совета директоров с комитетами совета директоров.
7. Состав и практика работы комитетов совета директоров.
8. Председатель совета директоров. Секретарь совета директоров.

Приложением к настоящей методике является анкета, содержащая перечень критериев, используемых для оценки работы совета директоров и комитетов совета директоров.

Анкеты для проведения опроса

В анкете предусмотрена четырехбалльная шкала оценок:

- 5 баллов – утверждение полностью соответствует действительности
- 4 балла – утверждение скорее соответствует, чем нет
- 3 балла – утверждение частично соответствует
- 2 балла – утверждение скорее не соответствует

Результаты проведения оценки

Отчет включает в себя следующие сведения об оценке:

- состава и оптимальности структуры Совета директоров и Комитетов при Совете директоров;
- баланса необходимых компетенций Совета директоров и Комитетов при Совете директоров;
- соответствия членов Совета директоров критериям независимости;
- индивидуальной работы членов Совета директоров и Комитетов при Совете директоров (их опыта, знаний, активности и добросовестности в выполнении обязанностей);
- работы и роли Председателей Совета директоров и Комитетов при Совете директоров;
- качества выполнения Советом директоров, возложенных на него ключевых функций: стратегическое развитие, управление рисками, внутренний контроль и аудит, мотивация и оценка деятельности исполнительных органов, обеспечение реализации и защиты прав акционеров;
- роли Комитетов при Совете директоров в осуществлении ключевых функций Совета директоров, их вклада в работу, порядка организации работы.

Отчет включает в себя сведения:

- о ключевых проблемах и слабых сторонах в работе Совета директоров и Комитетов при Совете директоров;

- о достоинствах/недостатках организационного и информационного обеспечения работы, планирования работы, практики проведения очных и заочных заседаний Совета директоров и Комитетов при Совете директоров;

- о достоинствах/недостатках и особенностях уровня регулирования конфликта интересов, возникающих в процессе деятельности Совета директоров и Комитетов при Совете директоров;

- о результатах анализа внутренних документов, материалов работы Совета директоров, материалов работы Комитетов при Совете директоров и иных документов, связанных с работой Совета директоров и Комитетов при Совете директоров.

Согласование отчета по оценке работы совета директоров предполагает в случае необходимости внесение изменений (дополнений) в подготовленный отчет на основе дополнительно предоставленной Обществом информации только в части объективной оценки.

Использование результатов оценки предполагает внесение корректив в работу совета директоров, комитетов совета директоров и индивидуальной работы совета директоров.

Раскрытие информации об оценке

Учитывая деликатный характер оценки, требуется особенно внимательно подходить к вопросам раскрытия информации о ней

- Результаты оценки, как правило, не разглашаются публично.
- Отчет о результатах оценки совета в целом и его комитетов передается Председателю Совета директоров. Последний предлагает отчет для обсуждения на заседании Совета директоров и может обсудить его с основным акционером.
- Результаты индивидуальной оценки членов Совета директоров передаются только председателю.
- В годовом отчете раскрывается общая информация о факте проведения оценки – о целях, задачах, инструментах.