



ОТКРЫТОЕ
ПРАВИТЕЛЬСТВО

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОССОБСТВЕННОСТЬЮ. ВОПРОСЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Материалы рабочей группы
по созданию международного финансового центра
в Российской Федерации и Экспертного совета
при Правительстве Российской Федерации

28 мая 2014

Содержание

Корпоративное управление
в госсекторе:
основные достижения
и векторы развития

3
СЛАЙД

Первоочередные шаги
по внедрению Кодекса
корпоративного управления
в госкомпаниях:
усиление роли советов директоров

8
СЛАЙД

Совершенствование
модели управления
массивом государственной
собственности

14
СЛАЙД



ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНИЯ ГОССОБСТВЕННОСТЬЮ.
ВОПРОСЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



1

**КОРПОРАТИВНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ В ГОССЕКТОРЕ:
ОСНОВНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
И ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ**

1.1 Цели и задачи на 2014-2016 г.г.



1

Приведение практики корпоративного управления крупнейших госкомпаний в соответствие с базовым набором требований к качеству корпоративного управления

(разработка и аудит исполнения стратегий долгосрочных программ развития, инвестпрограмм и ключевых показателей эффективности; усиление составов, полномочий и ответственности советов директоров, расширение инструментария совета директоров)

см. слайд 6

2

Внедрение Кодекса корпоративного управления

3

Совершенствование корпоративного законодательства в части:

- ответственности контролирующих лиц,
- обязательного предложения и принудительного выкупа,
- доступа членов совета директоров к информации,
- прозрачности и контроля за сделками подконтрольных публичному АО компаний,
- защиты прав акционеров в процессе реорганизации,
- полномочий Банка России в сфере корпоративных отношений,
- прозрачности владения 5%ными пакетами акций публичного АО.

4

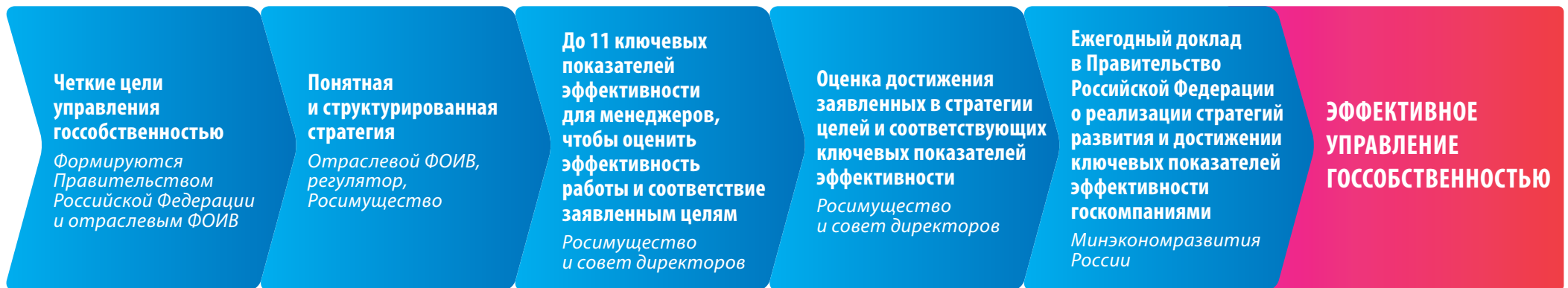
1. Совершенствование системы управления госсобственностью.
2. Повышение экономической эффективности госкомпаний и качества управления в них

1.2 Как повысить эффективность и подотчетность госкомпаний



- Стратегии развития госкомпаний должны стать основой управления госсобственностью. На уровне стратегии необходимо сформулировать и упорядочить все цели и задачи, которые государство как экономический собственник и как отраслевой регулятор ставит перед госкомпаниями.
- В стратегиях необходимо четко определить «социальные» функции (public sector services), которые госкомпании выполняют для государства и являются для них заведомо убыточными, указать источники их финансирования.
- Исходя из стратегии определить ключевые показатели эффективности и на их основе контролировать работу определять уровень вознаграждения менеджмента.
- Менеджмент госкомпаний должен проводить ежегодный аудит исполнения стратегии и достижения ключевых показателей эффективности и отчетываться о результатах совету директоров и Росимуществу.
- Государство на ежегодной основе должно отслеживать исполнение стратегий и достижение соответствующих ключевых показателей эффективности госкомпаниями на основании сводного доклада Росимущества

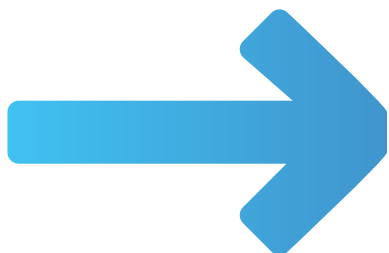
Как будет работать



1.3 Корпоративное управление в госкомпаниях – меню форматов по степени соответствия лучшим практикам



	<p>Крупнейшие по размеру сводных активов АО, более 50% уставного капитала которых принадлежит Российской Федерации, которые включены в план приватизации или ценные бумаги которых допущены к организованным торгам, а также их дочерние общества, включенные в план приватизации</p>	<p>Непубличные инфраструктурные АО</p>	<p>Остальные АО, более 50% УК которых принадлежит Российской Федерации</p>	<p>Стратегические предприятия из перечня 1060-р</p>
<p>РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В УПРАВЛЕНИИ АКТИВАМИ</p>	<p>Государство в лице Росимущества/уполномоченной структуры выполняет роль активного и информированного собственника</p>			<p>1 этап – акционирование. 2 этап – Росимущество выполняет роль активного и информированного собственника.</p>
<p>ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСАКТИВАМИ</p>	<p>Разработать и внедрить:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегии, долгосрочную программу развития и инвестпрограммы. 2. Ключевые показатели эффективности для менеджмента и соответствующую систему вознаграждения. 3. Процедуру аудита реализации долгосрочной программы развития и ключевых показателей эффективности. 		<p>Разработать и внедрить:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Долгосрочные программы развития. 2. Ключевые показатели эффективности деятельности менеджмента и соответствующую систему вознаграждения 	<p>Разработать и внедрить:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегии, долгосрочные программы развития и инвестпрограммы. 2. Ключевые показатели эффективности деятельности менеджмента и соответствующую систему вознаграждения. 3. Процедуру аудита реализации стратегии долгосрочной программы развития и ключевых показателей эффективности.
<p>УСИЛЕНИЕ РОЛИ СД</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрить Кодекс корпоративного управления. 2. Усилить состав, ограничив присутствие чиновников и менеджмента в составе совета директоров: не более 1 представителя отраслевого ФОИВ и 1 представителя менеджмента. 3. Разработать и утвердить типовые разделы положения о совете директоров госкомпаний и правки в уставы, расширяющие полномочия и ответственность совета директоров. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ограничить участие чиновников в составах советов директоров: до ¼ совета. 2. Государство поддерживает своими голосами не более одного чиновника каждого ведомства и одного представителя менеджмента в составе совета директоров. 3. Повышать количество независимых директоров. 		



Сформировать перечень крупнейших госкомпаний и обязать Росимущество публиковать ежегодный доклад о качестве корпоративного управления такими компаниями, достижениях ими стратегических целей и ключевых показателей эффективности (далее – Доклад)

Подготовка перечня крупнейших госкомпаний и структуры Доклада по корпоративному управлению

Июль 2014

Утверждение Правительством Российской Федерации перечня госкомпаний и структуры Доклада по корпоративному управлению

Август 2014

Первая публикация Доклада по корпоративному управлению за 2014 год

Апрель 2015



2

**ПЕРВООЧЕРЕДНЫЕ ШАГИ
ПО ВНЕДРЕНИЮ КОДЕКСА
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В ГОСКОМПАНИЯХ:
УСИЛЕНИЕ РОЛИ СОВЕТОВ
ДИРЕКТОРОВ**

2.1 Усиление роли советов директоров



ФОРМИРОВАНИЕ

1. Усилить персональный состав.
Профессионализация совета директоров.
Ротация членов совета директоров
(см. стр 11-12, п. 4, 5)
2. Сделать прозрачным механизм согласования списка кандидатов в члены совета директоров от государства
(см. стр 11, п. 4)
3. Повысить самостоятельность совета директоров
(независимые директора)
(см. стр 12, п. 5)
4. Обеспечить подотчетность членов советов директоров обществу и государству как экономическому собственнику
(см. стр 11, п. 4)
5. Обеспечить рыночный уровень вознаграждения членам совета директоров

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1. Управление конфликтом интересов
(см. стр 12, п. 9)
2. Активное использование Росимуществом инструментов ответственности на практике
(см. стр 12, п. 8)
3. Обновление регулирования аффилированности
(см. стр 12, п. 8)
4. Обязательность и прозрачность голосования

ИНСТРУМЕНТАРИЙ

1. Комитеты при совете директоров
2. Доступ к информации
(см. стр 11, п. 3)
3. Вовлечение в формирование стратегии и директив Правительства Российской Федерации
(см. стр 10, п. 1)
4. Полномочия совета директоров по назначению/вознаграждению менеджмента *(см. стр 11, п. 2)*, существенным сделкам, сделкам с подконтрольными юр. лицами *(см. стр 10, п. А)*
5. Реформа директив Правительства Российской Федерации
(см. стр 10, п. 1)
6. Система внутреннего контроля
(см. стр 11, п. 2, с)

2.2 Меры по повышению эффективности работы совета директоров. Внедрение Кодекса корпоративного управления



В рамках мероприятий по внедрению Кодекса корпоративного управления необходимо предусмотреть соответствующие изменения во внутренние документы компаний – на первом этапе важно:

A

ВНЕСТИ ПРАВКИ В УСТАВЫ КРУПНЕЙШИХ ГОСКОМПАНИЙ, ПРЕДУСМАТРИВАЮЩИЕ РАСШИРЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ (см. приложение 1.2)

B

РАЗРАБОТАТЬ ТИПОВЫЕ РАЗДЕЛЫ ПОЛОЖЕНИЯ О СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ ГОСКОМПАНИЙ (см. приложение 1.3)

Одновременно с внедрением Кодекса корпоративного управления необходимо продолжить работу по повышению эффективности работы совета директоров компаний с госучастием

1

РЕФОРМА ИНСТИТУТА ДИРЕКТИВ*

долгосрочная цель – отмена директив, **промежуточная** – вовлекать членов совета директоров в процесс их согласования

НЕМЕДЛЕННО

- a) Предоставить возможность профповеренным участвовать в формировании директив, в т.ч. предварительно обсуждать их на совете директоров либо на профильном комитете
- b) Публиковать все директивы, выдаваемые для голосования директорам, представляющим интересы государства (после проведения голосования)
- c) Включить вопрос по одобрению стратегии в перечень директивных вопросов. Стратегия должна одобряться на заседании совета директоров, на котором все члены совета директоров присутствуют очно и не воздерживаются от голосования
- d) По мере формирования эффективных советов директоров в компаниях, находящихся под управлением Росимущества, уменьшать количество вопросов, по которым требуется голосование по директивам/рекомендациям
- e) Заменить директивы на рекомендации и публиковать их

2.3 Меры по повышению эффективности работы совета директоров



2

ПОВЫШЕНИЕ КОНТРОЛЯ НАД МЕНЕДЖМЕНТОМ

а) Реформа процедуры назначения менеджмента госкомпаний (см. приложение 1.6)

Предлагаем сделать обязательной

1. процедуру собеседования членов совета директоров с кандидатами на вакантные должности в состав правления;
2. процедуру утверждения советом директоров кандидатов в состав правления, включая единоличный исполнительный орган

б) Обеспечение периодической сменяемости руководства компаний с госучастием.

Ограничить срок занятия одной и той же должности в рамках единоличного исполнительного органа или коллегиального исполнительного органа (правления) компании с госучастием, например, 10-ю годами

в) Создание службы внутреннего аудита при совете директоров компаний с госучастием:

Создание службы внутреннего аудита, подотчетной совету директоров (см. приложение 1.7)

3

ДОСТУП ЧЛЕНОВ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ К ИНФОРМАЦИИ:

Утвердить поправки к Федеральному закону «Об акционерных обществах»:

1. об обеспечении права доступа членов совета директоров акционерных обществ к документам и информации акционерных обществ и подконтрольных ему юридических лиц
 2. устанавливающие полномочия общего собрания акционеров и совета директоров акционерных обществ, составляющих консолидированную финансовую отчетность, одобрять сделки подконтрольных ему юридических лиц, существенные в контексте группы
-

4

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОТБОРА КАНДИДАТОВ В СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ КРУПНЕЙШИХ ГОСКОМПАНИЙ:

1. Публичность отбора кандидатов в совет директоров.

2. Публичный меморандум кандидатов в члены совета директоров.

Обязать кандидатов в совет директоров крупнейших госкомпаний представлять меморандум о целях и задачах их работы в совете директоров соответствующих обществ, а также предложения по развитию этих обществ (далее – Меморандум). Опубликовать Меморандум кандидатов, выдвинутых Российской Федерацией в совет директоров данных компаний.

Продолжение >>

2.3 Меры по повышению эффективности работы советов директоров (продолжение)



5

УСИЛЕНИЕ СОСТАВОВ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ:

Повышение количества независимых директоров, баланс представительства различных ФОИВ и менеджмента

(см. стр. 6)

6

РЕГУЛЯРНОЕ ОБЩЕНИЕ ГОСУДАРСТВА В КАЧЕСТВЕ АКЦИОНЕРА С ЧЛЕНАМИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КРУПНЕЙШИХ ГОСКОМПАНИЙ

(см. приложение 1.8)

7

РЕГУЛЯРНОЕ ОБЩЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ, НОМИНИРОВАННЫХ ОТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, С ДРУГИМИ АКЦИОНЕРАМИ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ

8

ЗАДЕЙСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЧЛЕНОВ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

9

РЕФОРМИРОВАНИЕ КОМИССИИ ПО УРЕГУЛИРОВАНИЮ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

(см. приложение 1.5)

Необходимы поручения



1. Разработка дорожной карты по внедрению Кодекса корпоративного управления в госкомпаниях (далее – Дорожная карта)

Декабрь 2014 г.

2. Внедрение в госкомпаниях первоочередных мер, предусмотренных Дорожной картой

Декабрь 2015 г.

3. Для всех крупнейших госкомпаний обеспечить закрепление за советом директоров полномочия по назначению исполнительных органов

Июнь 2015 г.

4. Отнести вопрос об утверждении стратегии к директивным

Июль 2014 г.

5. Обеспечить предварительное обсуждение директив с профильными комитетами советов директоров

Июль 2014 г.

6. Утвердить план поэтапного сокращения перечня директивных вопросов

Август 2014 г.

7. Закрепить в законе «Об акционерных обществах» полномочия общего собрания акционеров и совета директоров акционерного общества, составляющего отчетность по МСФО, по одобрению сделок подконтрольных акционерному обществу организаций, существенных в контексте группы и не относящихся к обычной хозяйственной деятельности

Декабрь 2014 г.

8. Обеспечить регулярное взаимодействие независимых директоров, выдвинутых государством, с другими акционерами публичных компаний

Июль 2014 г.

9. Обязать кандидатов в советах директоров госкомпаний представлять и публиковать Меморандум

Декабрь 2014 г.

10. Установить порядок, предусматривающий поддержку акционером в лице Российской Федерации своими голосами не более одного члена исполнительных органов общества и не более одного представителя от каждого ФОИВ, при формировании совета директоров

Июль 2015 г.

11. Повысить независимость и эффективность работы Комиссии при Росимуществе по урегулированию конфликтных ситуаций в органах управления и контроля акционерных обществ с государственным участием

Декабрь 2014 г.

12. Обновить регулирование аффилированности на уровне закона «Об акционерных обществах»

Декабрь 2014 г.

13. Предусмотреть право доступа членов советов директоров к информации о деятельности подконтрольных обществу организаций и ввести ответственность генерального директора за непредоставление или нераскрытие такой информации

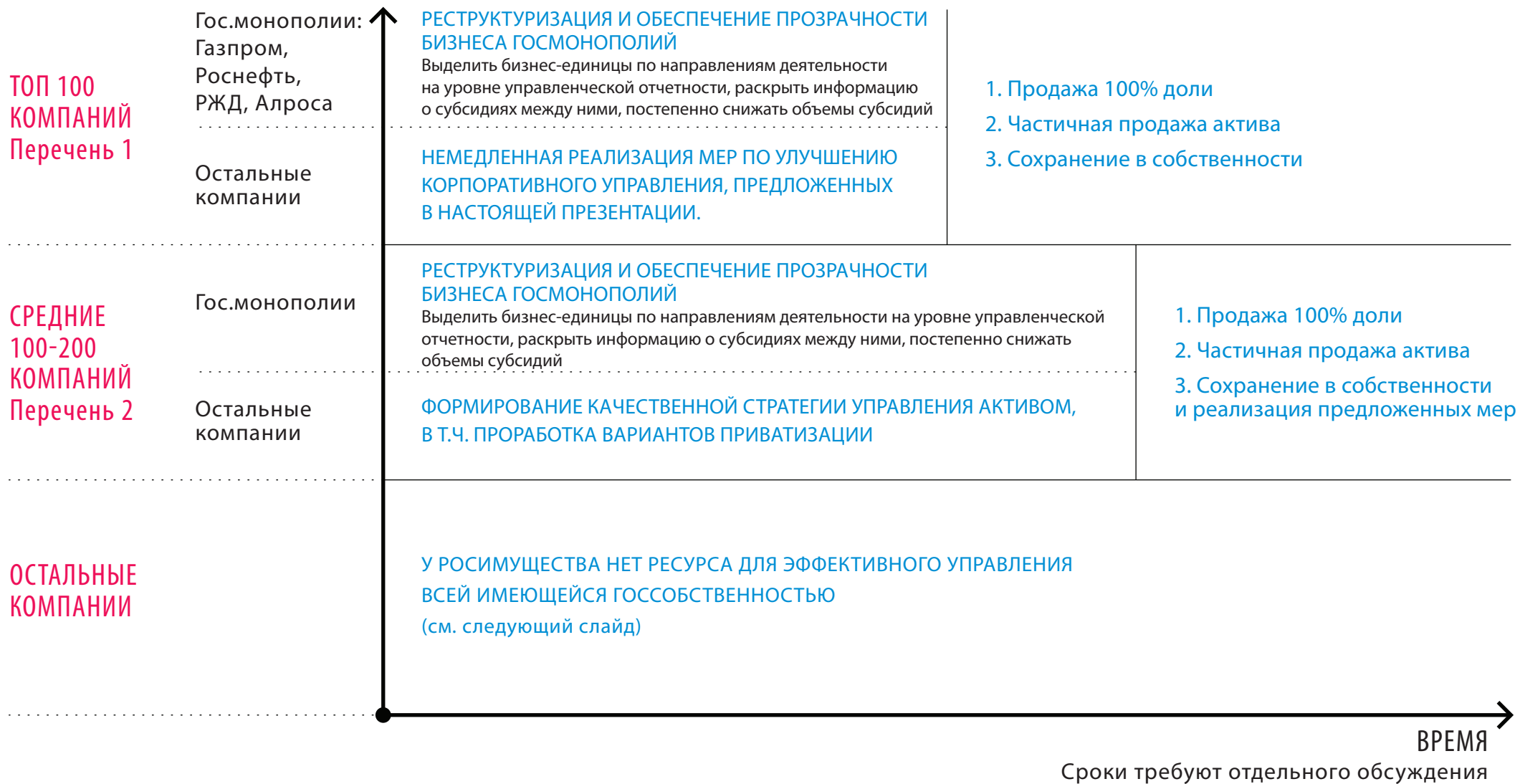
Август 2014 г.



3

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ
МАССИВОМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СОБСТВЕННОСТИ**

3.1 Повышение эффективности управления массивом государственного имущества



Сроки требуют отдельного обсуждения

[Продолжение >>](#)

3.1 Повышение эффективности управления массивом государственного имущества (продолжение)



**Эффективное управление
всем имеющимся массивом госсобственности
при существующих ресурсных ограничениях
представляется невозможным:**

- Необходимо существенное повышение качества управления крупнейшими компаниями, которые оказывают наиболее серьезное воздействие на экономику...
- ... тем временем, ресурсы Росимущества отвлекаются на управление большим количеством небольших объектов.

ВОЗМОЖНЫЕ ВАРИАНТЫ

1. Разделить функцию управления госимуществом между несколькими агентствами.
2. Усилить штатную численность Росимущества до уровня, адекватного задачам по управлению всего массива имущества.
3. Уменьшить размер гос. имущества до уровня, которым государство может эффективно управлять (высокий темп приватизации)

3.2 Приватизация части государственного имущества в интересах развития пенсионной системы



- 1 Приватизация в пользу всего населения Российской Федерации в форме передачи паев всему населению

- 2 Приватизация в пользу участников солидарной пенсионной системы в форме передачи активов под управление Государственному Управляющему Фонду

- 2a Приватизация в пользу участников солидарной пенсионной системы **в части компенсации выпадающих доходов от существования накопительной системы** в форме передачи активов под управление Государственному Управляющему Фонду

- 3 Приватизация за деньги для финансирования солидарной системы