



О ФОРУМЕ НОКС 2020

www.nokc-forum.ru

XIV Международный Форум корпоративных секретарей НОКС в текущем году вследствие пандемии прошел в несколько необычном формате.

Первый эпизод Форума проведен в традиционные сроки (9 июля) в режиме онлайн на площадке Пресс-центра ТАСС

ТАСС

ИНФОРМАЦИОННОЕ
АГЕНТСТВО РОССИИ

и был доступен для участия всех заинтересованных лиц. К видео-трансляции Форума присоединились более 2 тысяч человек.

Второй эпизод состоялся 8-9 октября в смешанном формате: многие участники предпочли приехать на форум лично, но немало специалистов следили за этим мероприятием дистанционно. Несмотря на неблагоприятную эпидемиологическую ситуацию, общее число участников оказалось сопоставимо с цифрами предыдущих Форумов.

Также хотелось бы отметить звездный состав спикеров Форума-2020 (информация и CV спикеров: www.nokc-forum.ru) - в общей сложности в Форуме приняли участие *более 50 спикеров*.

Единой темой обоих эпизодов стала **КУЛЬТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**. С отчетом о первом эпизоде можно ознакомиться, перейдя по [ссылке](#). Видеозапись 1го эпизода размещена в мобильном приложении НОКС. Ниже – рассказ о втором эпизоде.

Первая сессия – **КУЛЬТУРНЫЕ ЦЕННОСТИ** - прошла под модераторством проректора РАНХиГС, Генерального директора АНО «Россия – страна возможностей», члена Советов директоров СИБУР ХОЛДИНГ и Yandex N.V. **Алексея Комиссарова** и руководителя Службы корпоративного секретаря ПАО Сбербанк, Председателя Совета НОКС **Олега Цветкова**.

Открывая Форум, **Олег Цветков** кратко рассказал об основных идеях программы Форума.

Что такое корпоративная культура в широком понимании этого слова? Какие подходы к выстраиванию корпоративной культуры можно встретить в компаниях? Ответ на эти вопросы прозвучал в выступлении **Алексея Комиссарова**. Спикер кратко рассказал о модели спирали культур, отметил, что переход к корпоративной культуре более высокого уровня всегда сопровождается определенным кризисом.



Рено Селигманн, представляющий в России Всемирный банк, рассказал о последних мировых тенденциях в развитии практики корпоративного управления, отметив среди них важность раскрытия нефинансовой информации, процессы усиления концентрации собственности, а также усиление контроля за политикой вознаграждения руководителей компании. Спикер отметил влияние на формирование этих тенденций пандемии и изменения климата.

Тему экологии продолжила **Тоби Гати** – президент TTG Global LLC и независимый директор ПАО Лукойл. Спикер рассмотрела вызовы и риски компаний, связанные с экологическими проблемами, роль советов директоров, и в первую очередь – независимых директоров, в формировании адекватной реакции компании на такие риски, рассказала о подходах к управлению экологическими рисками, формирующихся в разных странах.

Айя Батырбекова – старший корпоративный советник ISS Corporate Solutions - рассказала о структуре, истории становления и основных проектах компании ISS, о том как готовятся рекомендации компании по голосованию на собраниях. Компания систематически проводит анкетные опросы различных групп заинтересованных лиц, обобщает их точки зрения. Спикер привела примеры вопросов анкеты и ответов на них.

В России вслед за практикой иных стран формируется Лига зеленых брендов – рассказала участникам Форума **Анастасия Попова**, основатель проектов +1, РБК+1, Ведомости+1, Forbes+1 и др. Как попасть в Лигу? Для этого компания должна удовлетворять следующим группам критериев: критерии качества корпоративного управления; глубина экологического следа; влияние на социальное развитие.

Но зачем компаниям заниматься проблематикой устойчивого развития, что подталкивает бизнес к решению экологических проблем и социальной ответственности? На этот вопрос ответил **Олег Цветков**, показав на цифрах влияние ESG на инвестиционную привлекательность компаний. Также Олег рассказал об

основных направлениях применения цифровых технологий и искусственного интеллекта для выстраивания коммуникаций компании со своими акционерами и иными стейкхолдерами, обеспечения работы совета директоров.



Вторая сессия Форума прошла в форме панельной дискуссии на тему **КУЛЬТУРА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ БУДУЩЕГО**. Модератором дискуссии выступил **Андрей Ракитин** - Управляющий партнер, Stanton Chase Russia. Модератор представил портрет совета директоров современной российской компании, составленный на основании результатов исследования, проведенного компанией Stanton Chase в августе текущего года.

Но как изменятся полномочия совета директоров и приоритетные направления его деятельности в будущем? Отвечая на этот вопрос модератора **Мария Гордон** – член Совета директоров Московской Биржи и ряда иных крупных компаний - отметила, что совет директоров должен уметь своевременно выявлять и оперативно реагировать на новые вызовы для компании, порождаемые внешней средой. При этом явной тенденцией последних лет является возрастание ответственности членов советов директоров за принимаемые решения, и ответственность эта может выражаться в миллионах долларов. Это побуждает членов совета директоров более основательно готовиться к заседаниям. Еще одной тенденцией, по мнению спикера, станет рост числа специализированных комитетов совета директоров. Что касается тенденций негативных – в первую очередь это вмешательство советов в вопросы операционного управления бизнесом.

Виктория Степаненко, представляющая на Форуме Банк России, обратила внимание на тенденцию законодательного расширения компетенции советов директоров, в том числе – в вопросе выдвижения кандидатов в этот орган для избрания на годовых собраниях. Регулятор опубликовал соответствующие рекомендации и теперь ждет от компаний обратной связи.

Марина Макарова, генеральный директор BoardMaps, отметила рост внимания к цифровым технологиям, используемым в корпоративном управлении. Среди прочего использование таких технологий позволяет шире привлекать внешних экспертов при рассмотрении советом директоров или его комитетов отдельных вопросов своей повестки дня. Спикер представила обзор – оценку систем, используемых советами директоров при осуществлении дистанционной работы.

Далее участники панели обсудили, как пандемия и удаленка повлияли на систему корпоративного управления компаний. При этом участники дискуссии сошлись во мнении о том, что невозможность личного общения отрицательно сказывается на эффективности работы советов директоров, но не мешает работе его комитетов. Эту дискуссию поддержали **Елена Сапожникова** - Старший независимый директор, ИнтерРАО, **Мария Погуляк** - исполнительный директор регистраторской компании Статус, **Екатерина Трофимова**, Руководитель направления по оказанию услуг финансовым институтам в России и СНГ, Партнер компании Deloitte&Touche CIS и **Даниел Вулф**, член советов директоров компаний Уралкалий и Segezha Group.

Как изменится работа, какими компетенциями и какой экспертизой должен будет обладать член Совета директоров будущего? Приведем несколько мнений участников панели:

- советам директоров потребуется научиться выносить вопросы на свое рассмотрение минуя менеджмент и не ожидая от менеджмента проекта решения;
- советам потребуется больше внешней экспертизы, в том числе в вопросах IT;
- для членов совета все важнее становится эмоциональный интеллект, умение учитывать психологию иных поколений, навыки самоанализа и самооценки;
- потребуется разгрузка от рутинных функций, освоение навыков медиации и т.д.
- состав советов помолодеет.

В ходе сессии также прозвучало несколько рекомендаций в от-

ношении корпоративных секретарей. Среди них – проявлять активность в вопросах внедрения современных практик и инструментов корпоративного управления, быть лидером; уметь выстраивать приоритеты, привлекать сторонников, организовывать коллективную работу и т.д.



Открывая третью сессию: **КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ** - ее модератор **Светлана Баланова**, первый заместитель генерального директора Газпром-Медиа Холдинга, отметила, что речь пойдет не только о компьютерной безопасности, но о безопасности в широком понимании смысла этого слова. И первой темой обсуждения стал вопрос безопасности во взаимоотношениях между членами СД и менеджментом компании.

Андрей Попов, член Совета директоров Банка Зенит и ряда других компаний, отметил, что оценка полноты, достоверности информации и обоснованности проектов решений, выносимых менеджментом на заседание совета директоров, в ряде случаев оказывается делом не простым. Практика показывает, что иногда члены советов директоров для проведения такой оценки неофициально привлекают внешнюю экспертизу на основании личных контактов. Полезным является привлечение к такой экспертизе внешних и внутренних аудиторов.

Особенность стартапов, отметил **Сергей Фрадков**, представляющий венчурный фонд и стартап акселератор iDealMachine, заключается в том, что, как правило, их основатель не имеет опыта в вопросах корпоративного управления, но крайне увлечен своей идеей. Это также приводит к искажению доносимой до членов СД информации. В такой ситуации член СД должен задавать достаточно много вопросов для оценки имеющихся рисков, залезая в технологические аспекты стартапа и не боясь при этом показать свою некомпетентность в предметной области. Спикер добавил, что для стартапов вредным является как чрезмерный контроль, связанный с бюрократическими процедурами, принятыми в компании, так и чрезмерная свобода. Поиск разумного компромисса – нетривиальная задача. Поэтому корпорации часто выносят стартапы в отдельные подразделения.

Далее участники дискуссии обсудили вопрос о том, какой СД нужен стартапам, в чем его миссия и нужны ли в составе такого совета независимые директора.

Чем полезен и чем опасен цифровой след человека в Интернете – задал следующий вопрос модератор. Отвечая на него **Борис Вольпе**, генеральный директор компании Максима телеком, рассказал о проблемах, которые может породить для человека цифровой след. Спикер отметил важность соблюдения цифровой гигиены, сформулировал несколько практических рекомендаций. По мнению выступающего, наиболее надежными с позиций предотвращения утечки информации являются биометрические системы.

КАК ОЦЕНИВАЮТ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КОМПАНИЯХ РОССИИ ИНОСТРАННЫЕ ДИРЕКТОРА? – с рассмотрения этого вопроса начался второй день Форума – под модераторством исполнительного директора SCHNEIDER GROUP **Филипа Гаджена**.

Татьяна Митрова – директор центра энергетики Московской школы управления Сколково – отметила роль иностранных членов СД во внедрении новых подходов к работе и расширении повестки этого органа управления. В ряде случаев это требует от иностранных директоров осуществления просветительски-апостольской деятельности, что очень непросто.

Выступление **Регины фон Флемминг**, члена Совета директоров компаний МТС и Совкомбанк, было посвящено роли культуры в корпоративном управлении, работе совета директоров. Спикер обобщила свой опыт работы в советах директоров российских и немецких компаний.

Важной темой общей дискуссии стал вопрос о поиске баланса в степени вовлеченности совета директоров в операционное управление. **Надя Уэлс**, представляющая совет директоров Сбербанка, отметила, что совет директоров должен, концентрируясь на долгосрочных задачах развития компании, не забывать вопросы социальной политики, в том числе в отношении персонала компании. Участники дискуссии отмечали, что совет не должен вмешиваться в самостоятельность менеджмента, его задача – осуществлять контроль, давать рекомендации. Эффективным инструментом влияния на работу менеджмента в руках совета директоров является определение KPI. Но неудовлетворенность работой менеджмента должна повлечь за собой смену персонального состава.

Джейми Горнштейн, представляющий Глобальный фонд Hermes, отметил, что институциональный инвестор должен активно участвовать в корпоративной жизни компании, стремясь повысить ее эффективность. А фундаментом роста бизнес – эффективности является эффективная система корпоративного управления. Спикер сформулировал ряд принципов, следование которым обеспечит эффективную работу независимых директоров, среди них – вовлеченность директора в работу компании, понимание ожиданий акционеров и стейкхолдеров. Отметил, что независимость директора определяется в первую очередь независимостью его суждений и поведения, а не соответствием формальным требованиям, закрепляемым в кодексах корпоративного управления.

В ходе обсуждения участники панели говорили об особой роли председателя СД в организации работы этого органа, формировании его культуры. Заседания совета обязательно должны сопровождаться дискуссиями, «неудобными» вопросами к менеджменту, даже в том случае если ЕИО является авторитетным и успешным руководителем. Нельзя допускать, чтобы его мнение становилось для совета определяющим.

Участники дискуссии обсудили **роль корпоративного секретаря** в обеспечении эффективной работы СД. В частности, **Илкка Сеппо Салонен**, независимый директор Московского кредитного банка, отметил, что корпоративный секретарь имеет огромные возможности влиять на работу СД и принимаемые им решения. Например, напоминая о решениях, ранее принятых этим органом управления по рассматриваемому вопросу. **Регина фон Флемминг** сравнила корпоративного секретаря с дирижером, координирующим работу совета директоров, в том числе влияющим на формирование стиля и внутренней культуры работы этого органа.

Отвечая на вопрос модератора о том, как Совет директоров должен действовать в условиях трансформации компании, **Надя Уэлс** отметила важность включения в состав СД в этой ситуации новых директоров, имеющих компетенции в отношении новых внедряемых компанией технологий. Совету директоров также важно следить за тем, как компания привлекает и удерживает ведущих специалистов.



Следующей темой обмена мнениями и опытом стала тема: **КУЛЬТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В НЕПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ - УРОКИ И ПЕРЕМЕНЫ**. Модератор сессии - **Георгий Абдушелишвили**, старший партнер и председатель Совета директоров компании WardHowell, отметил, что частных и семейных компаний в мире значительно больше, чем публичных. В таких компаниях обычно есть доминирующий акционер, а акции компании не торгуются на рынке. Какое корпоративное управление нужно таким компаниям? И начал с обсуждения вопроса: нужен ли им совет директоров?

Кирилл Матвеев, председатель совета директоров компании Dentsu Aegis Network Russia сказал, что в условиях быстрого роста компании ей понадобился взгляд со стороны, для чего и был создан совет директоров. Спикер отметил, что СД позволяет компании выстроить диалог со стратегическим инвестором, является инструментом снижения риска для инвесторов. **Алексей Мехоношин**, член совета директоров ГК Май, считает что создание СД позволяет собственнику отойти от операционного управления бизнесом и сконцентрироваться на вопросах стратегии. **Вячеслав Воробьев**, представляющий группу компаний КАМА, сформулировал еще один мотив для создания СД: собственник понимает, что коллегиальное решение является более обоснованным, чем решение индивидуальное. Наконец, внедрение элементов лучшей практики – путь к будущему IPO компании. **Алексей Гурьев**, представляющий компанию Алкогольная сибирская группа, сформулировал очень прагматичную позицию в вопросе о создании совета директоров: это способ привлечь в компанию дополнительные компетенции за разумные деньги.

На вопрос модератора: назовите три самых важных вопроса повестки дня советов директоров – прозвучали следующие ответы:

- стратегия развития (в том числе в новом понимании того, что такое стратегия и как ее следует формировать);
- кадровые решения;
- мониторинг эффективности деятельности;
- формирование корпоративной культуры.

Занимаются ли советы директоров непубличных компаний вопросами ESG? На этот вопрос модератора последовал откровенный ответ: только в том случае, если это обеспечивает рост потребления продукции компании.

Далее состоялся разговор о том, кто должен быть председателем СД непубличной компании: собственник, независимый директор, иное лицо; какими навыками должно обладать это лицо; надо ли учиться для того, чтобы стать эффективным председателем СД?

Разные точки зрения были высказаны в отношении того, чьи интересы должны отстаивать в советах директоров независимые директора. Прозвучали мнения: ключевыми являются интересы акционеров; следует учитывать интересы ключевых стейкхолдеров, при несовпадении этих интересов позиция СД должна формироваться исходя из целей развития компании: СД должен ориентироваться исключительно на интересы развития компании.

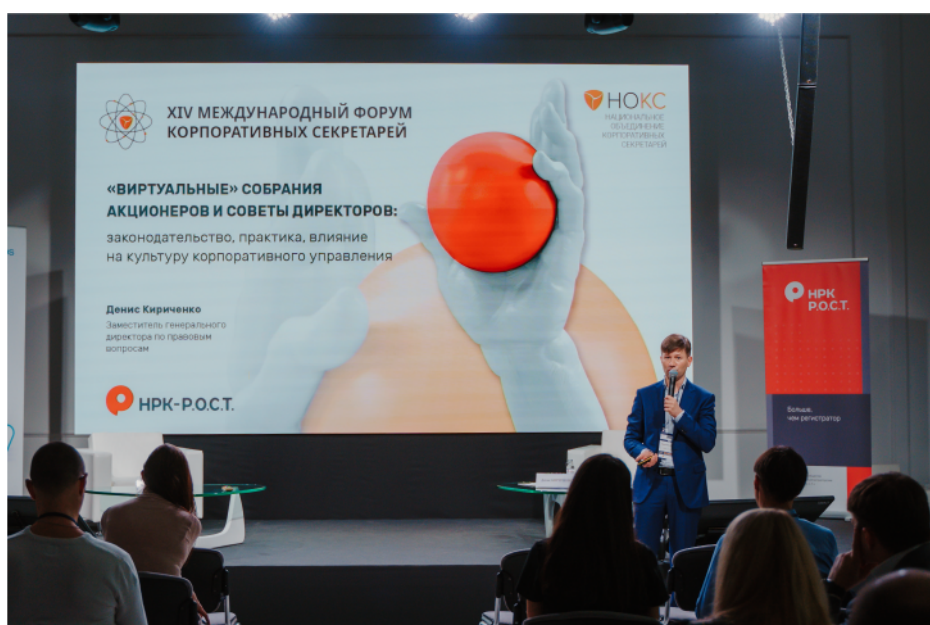
В завершение сессии панелисты ответили на вопросы участников Форума.

Как непубличные компании ищут независимых директоров? Как определяются требования к компетенциям такого директора? Для решения задачи поиска кандидатов компании используют разные способы: от личных контактов до обращения в профессиональные ассоциации и рекрутинговые агентства. По мнению участников дискуссии, в последнем случае результат может оказаться лучше. Требования к компетенциям независимого директора должны определяться ответом на вопрос о том, зачем компании независимый директор.

Следующий вопрос: каков должен быть первый шаг в реализации решения о создании в компании совета директоров? Ряд участников панели сказали, что первым шагом должен быть поиск и назначение корпоративного секретаря. Его роль в формализации работы будущего совета, участии в подборе кандидатов, организации последующей работы может оказаться ключевой.



Далее прозвучали выступления **Владимира Вербицкого** - первого заместителя директора Российского института директоров, рассказавшего о результатах исследования практики корпоративного управления в средних компаниях, проведенного Российским институтом директоров, о фикс-модели построения системы корпоративного управления, и **Дениса Кириченко**, заместителя генерального директора по правовым вопросам, НРК - Р.О.С.Т., который рассказал о *практике проведения общих собраний акционеров в Великобритании и США в период пандемии, в условиях действия ограничений на проведение массовых мероприятий. Денис акцентировал внимание на том, что лучшим решением международная практика признает виртуальные собрания и рассказал о законопроекте поправок в ФЗ «Об АО», разрешающих проведение в акционерных обществах виртуальных собраний.*



Завершился Форум выступлением, по сути - мастер классом, управляющего партнера Агентства по развитию договороспособности - **Алексея Назарова** по теме **МЕДИАЦИЯ КАК КУЛЬТУРА ФАСИЛИТАЦИИ ПЕРЕГОВОРОВ**. Спикер рассказал о сущности медиации, преимуществах медиации перед иными способами разрешения споров, техниках медиации. Медиация может служить инструментом снятия конфликтов в корпоративных отношениях, должна стать рабочим инструментом корпоративного секретаря. Выступление спикера содержало ряд лайфхаков в отношении выстраивания медиативной процедуры.



Для демонстрации возможностей медиации спикер провел деловую игру с участием участников Форума.

Выражаем признательность ПАРТНЕРАМ и СПОНСОРАМ за поддержку Форума!

Организатор



КУЛЬТУРА
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
XIV ФОРУМ НОКС

КОРПОРАТИВНЫХ СЕКРЕТАРЕЙ

9 июля, 8-9 октября

Стратегические партнеры Форума



Партнеры Форума



Спонсоры Форума



При поддержке



Информационные партнеры

