



SpencerStuart

2017

РОССИЙСКИЙ
ИНДЕКС СОВЕТОВ
ДИРЕКТОРОВ

Содержание

| | |
|-----------|---|
| 1 | ПРЕДИСЛОВИЕ |
| 2 | ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ «РОССИЙСКОГО ИНДЕКСА СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ 2017» |
| 4 | ПРИНЦИПЫ СОСТАВЛЕНИЯ ОБЗОРА |
| 6 | ЧИСЛЕННОСТЬ И СОСТАВ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ |
| 13 | ЗАСЕДАНИЯ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ |
| 15 | КОМИТЕТЫ ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ |
| 17 | ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ДИРЕКТОРОВ |
| 20 | СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ТАБЛИЦЫ |
| | Международная сравнительная таблица |
| | Состав совета директоров |
| | Статистика советов, встречи и комитеты |
| | Вознаграждение |
| 38 | О SPENCER STUART |

Предисловие

«Индекс советов директоров» является ежегодным исследованием компании Spencer Stuart, в котором мы анализируем различные аспекты работы советов директоров, такие как: состав, комитеты и вознаграждение. Обзор охватывает советы директоров крупных публично торгуемых компаний. Впервые опубликованный более 30 лет назад в США, сегодня обзор выпускается в 22 странах мира, в том числе в 11 европейских странах ежегодно или один раз в два года.

В 2014 г. мы выпустили первое издание «Российского индекса советов директоров» с данными анализа 41 крупнейшей по капитализации компании. В четвертом выпуске мы предлагаем вашему вниманию исследование, дополненное актуальными самыми свежими данными по итогам последнего финансового года, в котором проанализированы советы директоров 43 компаний.

Наша задача состоит в том, чтобы предоставить лидерам делового мира актуальную информацию о текущих практиках в российских советах директоров. В дополнение к данным по каждой компании мы также публикуем подробную таблицу со сравнением российских советов директоров с советами крупнейших компаний США и Европы по ряду ключевых управленческих показателей.

Мы надеемся, что новый выпуск «Российского индекса советов директоров» будет вам полезен и интересен, и с готовностью примем ваши отзывы и комментарии. Мы будем рады обсудить с вами любой из вопросов, относящихся к нашему исследованию.

Ярослав Глазунов
Spencer Stuart, Россия

Основные факты «Российского индекса советов директоров 2017»

23.4

Среднее число заседаний советов директоров на одну компанию в 2017 году

ЗАСЕДАНИЯ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

Среднее количество очных заседаний советов директоров в российских компаниях в 2017 году повторяет результат 2015 года и превышает показатель 2016 года (6 заседаний), составляя 6,8 заседаний — такой же, как у большинства европейских компаний. Однако, если прибавить заочные заседания, то общее число заседаний достигает 23,4, что немного ниже совокупного показателя предыдущего года (25 заседаний в год). См. стр. 13.

36.7%

Процент независимых директоров

НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА

Из 447 директоров, проанализированных в нашем обзоре, только 164 директора (или 36,7%) считаются независимыми. Показатель выше уровня предыдущего года (34%), но всё ещё является одним из самых низких в Европе. Среднее число независимых директоров в советах российских компаний немного увеличилось — с 3,3 до 3,8 человек. См. стр. 8.

18.8%

Процент членов советов директоров, назначенных в последнем финансовом году

РОТАЦИЯ

18,8% всех директоров были назначены в течение последнего финансового года, что выше показателя 2016 года — 17,7%. Из 84 новых членов советов директоров, назначенных в прошедшем году, 11,9% составляют женщины, что немного ниже показателя предыдущего года (12,3%). См. стр. 26–37.

54.3 года

Средний
возраст директоров

ВОЗРАСТ

Средний возраст директоров — 54,3 года, что немного выше показателя предыдущего года (52,9 года). Члены советов директоров в России по-прежнему остаются самыми молодыми в Европе, опережая Польшу со средним возрастом директоров 55,5 лет. Самый высокий средний возраст членов советов директоров в Швейцарии — 61,1 год. Средний возраст председателей в России повысился до 58,1 лет — в 2016 году он составлял 57,1 лет, при этом российские председатели продолжают занимать вторую строчку в списке самых молодых в Европе. Только в России и Польше средний возраст председателей меньше 60 лет. См. стр. 10.

8.1%

Процент женщин в советах
директоров

ПРЕДСТАВЛЕННОСТЬ ЖЕНЩИН В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

Процент женщин в советах директоров российских компаний вырос и вернулся к показателю 2014 года (8%) после двух лет последовательного снижения: до 7,6% в 2015 и до 7,2% в 2016 году. Несмотря на позитивную динамику, представленность женщин в российских СД остаётся одной из самых низких в Европе. Доля женщин в исполнительных комитетах немного сократилась и составляет 11,6%. См. стр. 8.

7,858,262 ₽

Средний размер
вознаграждения
неисполнительных
директоров

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ДИРЕКТОРОВ

Несмотря на то, что практически все компании, проанализированные в нашем обзоре, предоставили информацию о вознаграждении членов советов директоров, только 10 из 43 компаний предоставили подробную информацию. Среднее базовое вознаграждение независимого неисполнительного директора составило 7 858 262 рубля (105 934 евро). См. стр. 17.

Принципы составления обзора

В «Российском индексе советов директоров 2017» содержатся данные о 43 компаниях с крупнейшей рыночной капитализацией на конец мая 2017 года по индексу РТС. Из списка исключены дочерние компании и некоторые компании, о которых было получено недостаточно информации. В обзор этого года добавлены компании «ДИКСИ Групп», «Группа ЛСР», «Мосэнерго», «Группа Компаний ПИК», «Татнефть» и «НПК ОВК».

Сводная информация по всем 43 компаниям из этого обзора представлена в таблице на стр. 26–37. Если по каким-то показателям данные в таблице отсутствуют, это значит, что компания не предоставила эту информацию. Менее всего раскрыт показатель по вознаграждениям.

Такие компании, как «Глобалтранс», «Лента», Mail-Ru Group, «Фармстандарт», «Трансконтейнер», «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» и X5 Retail Group не вошли в обзор. Компания «Норильский никель» сменила название на «Норникель».

Мы провели анализ численности и состава советов директоров, структуры комитетов и компенсаций директоров за 2016 финансовый год. Данные взяты из открытых источников (годовые отчёты и веб-сайты компаний, протоколы и повестки заседаний) и из сервиса BoardEx.

Следующие показатели рассчитаны на 31 мая 2017 года:

- » Состав наблюдательного совета
- » Состав Правления
- » Представленность женщин в СД
- » Процент независимых директоров
- » Срок службы
- » Работа во внешних советах
- » Возраст
- » Представленность иностранных директоров в СД

Следующие показатели рассчитаны на 31 декабря 2016 года:

- » Заседания СД
- » Заседания комитетов при СД
- » Оценка эффективности СД

Следующие показатели рассчитаны согласно данным ежегодного общего собрания за 2016 год:

- » Вознаграждение директоров

Задача обзора — представить количественные данные о советах директоров и провести сравнение с ведущими компаниями в ряде других европейских стран, а именно: Бельгии, Дании, Финляндии, Франции, Германии, Италии, Нидерландах, Норвегии, Польше, Испании, Швеции, Швейцарии, Турции и Великобритании, а также с компаниями из списка S&P500 в США.

Численность и состав советов директоров

ЧИСЛЕННОСТЬ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

В 2017 году в совет директоров российской компании входит в среднем 10,4 директоров. Такой результат меняет ниспадающую тенденцию трёх предыдущих периодов, когда средняя численность СД снизилась с 10,6 в 2014 году до 10,1 в 2016 году. В шести компаниях совет директоров насчитывает семь человек (самая низкая численность среди всех компаний в настоящем обзоре). В самый многочисленный совет («РУСАЛ») входит 18 директоров. В большинстве компаний совет директоров насчитывает 9–11 человек.

Численность советов директоров

| Количество директоров | % компаний |
|-----------------------|------------|
| ≤ 8 | 16% |
| от 9 до 11 | 63% |
| от 12 до 14 | 12% |
| 15 и более | 9% |

Средняя численность советов директоров в странах Европы составляет 10,5 человек — как и в 2016 году. В таблице ниже представлены показатели по странам. Если в 2016 году средняя численность СД в Европе насчитывала 8,2–14,1 человек, то в 2017 году диапазон варьируется от 8 человек в Польше до 16,3 в Германии (в том числе члены СД, являющиеся штатными сотрудниками компаний).

СРАВНЕНИЕ С ДРУГИМИ СТРАНАМИ: Средняя численность советов директоров

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---------------|---------|-------|-----------|---------|----------|--------|------------|----------|--------|---------|--------|-----------|--------|-----------------|------|
| | Россия | Бельгия | Дания | Финляндия | Франция | Германия | Италия | Нидерланды | Норвегия | Польша | Испания | Швеция | Швейцария | Турция | Велико-британия | США |
| В среднем | 10.4 | 10.1 | 9.8 | 8.2 | 13.9 | 16.3 | 11.5 | 8.3 | 8.4 | 8 | 11 | 10.9 | 10.6 | 9.9 | 10.2 | 10.8 |

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА

Доля исполнительных директоров составляет 14,3% от общей численности СД в российских компаниях, без учёта председателей. Самая высокая представленность исполнительных директоров в СД — в «Группы ЛСР», она составляет половину от общей численности совета. В отличие от «Группы ЛСР», в четырёх компаниях исполнительных директоров в СД нет.

Во всех компаниях, вошедших в наш обзор, роли председателя и исполнительного директора разделены. Исполнительный председатель работает только в одной компании — «Акрон». Генеральный директор входит в совет директоров в 83,7% компаний.

РОЛИ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ И ЗАМЕСТИТЕЛЯ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ

Согласно «Кодексу корпоративного управления — 2014» (утверждён Московской биржей, переведён ЕБРР) председатель должен быть независимым. В случаях, когда это невозможно, рекомендуется ввести должность старшего независимого директора. Председатель является независимым в 18,6% компаний из нашего обзора.

В девятнадцати компаниях (44,2%) работает, по меньшей мере, один заместитель председателя, а в шести компаниях — «Алроса», «МТС», «Сбербанк», «Сургутнефтегаз» и «Уралкалий» — два заместителя. В восьми компаниях (18,6%) есть должность старшего независимого директора в СД. «Сбербанк», «Уралкалий» и «Акрон» — это единственные российские организации, в которых одновременно есть и старший независимый директор и заместитель председателя, входящие в совет директоров.

СРАВНЕНИЕ С ДРУГИМИ СТРАНАМИ: Заместители председателей

| | Россия | Бельгия | Дания | Финляндия | Франция | Германия | Италия | Нидерланды | Норвегия | Польша | Испания | Швеция | Швейцария | Турция | Велико-британия | США |
|----------|--------|---------|-------|-----------|---------|----------|--------|------------|----------|--------|---------|--------|-----------|--------|-----------------|-----|
| Проценты | 41.9 | 20.7 | 100 | 96 | 73 | 30 | 50 | 68 | 52 | 75 | n/a | 48 | 85 | 93.1 | 10 | n/a |

НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА

36,7% директоров в компаниях, вошедших в наше исследование, являются независимыми. Данный показатель существенно ниже, чем в Европе. Только в Турции этот показатель ещё ниже и составляет 32,7%. В Финляндии, Нидерландах и Швейцарии самый высокий процент независимых директоров в советах компании — 84%.

СРАВНЕНИЕ С ДРУГИМИ СТРАНАМИ: Независимые директора

| | Россия | Бельгия | Дания | Финляндия | Франция | Германия | Италия | Нидерланды | Норвегия | Польша | Испания | Швеция | Швейцария | Турция | Велико-британия | США |
|----------|--------|---------|-------|-----------|---------|----------|--------|------------|----------|--------|---------|--------|-----------|--------|-----------------|-----|
| Проценты | 36.7 | 45.9 | 77.2 | 84 | 69.1 | 60 | 51 | 83.6 | 76.3 | 49.4 | 44 | 69.6 | 84 | 32.7 | 61.4 | 85 |

ЖЕНЩИНЫ В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ

Доля женщин в российских советах директоров составляет 8,1%. Несмотря на увеличение этого показателя по сравнению 2016 годом (7,2%), он ненамного превышает уровень 2014 года¹. Норвегия продолжает занимать первое место в Европе по представленности женщин в советах директоров (45,4% членов СД — женщины). Следующая за Норвегией — Франция, где законодательно была увеличена доля женщин в СД, в результате чего представленность женщин в этом органе управления выросла с 11,5% в 2009 году до 42% в 2017.

На момент подготовки нашего исследования в России закона по поддержке гендерного разнообразия в советах директоров не действовало, следовательно, число женщин в СД не будет существенно меняться.

Среди неисполнительных директоров доля женщин составляет 10,2% (выше показателя 2016 года — 8,6%). 26,4% всех женщин-исполнительных директоров были назначены на эту должность в течение последнего года. Тем не менее, почти треть всех женщин-исполнительных директоров сосредоточена в трёх компаниях: «Алроса», «ПИК» и «РУСАЛ». Из 71 исполнительного директора в СД российских компаний лишь две (2,8%) женщины.

Стоит отметить, что на уровне исполнительных комитетов, представленность женщин сократилась до 8,9% с 12% в 2016 году. Ни в одной из компаний женщина не занимает должность генерального директора.

¹ Первый «Российский индекс советов директоров» выпущен в 2014 году

СРАВНЕНИЕ С ДРУГИМИ СТРАНАМИ: Женщины в советах директоров

| | Россия | Бельгия | Дания | Финляндия | Франция | Германия | Италия | Нидерланды | Норвегия | Польша | Испания | Швеция | Швейцария | Турция | Велико-британия | США |
|----------|--------|---------|-------|-----------|---------|----------|--------|------------|----------|--------|---------|--------|-----------|--------|-----------------|------|
| Проценты | 8.1 | 30.4 | 28 | 33 | 42 | 28.7 | 31 | 30.4 | 45.4 | 21.4 | 17 | 38.3 | 22.2 | 11.1 | 25.5 | 22.2 |

ИНОСТРАННЫЕ ДИРЕКТОРА

Доля иностранных директоров в советах российских компаний снизилась с 28,2% в прошлом году до 22,8% в 2017 году. 46,3% независимых директоров не являются гражданами России. В среднем, в каждый совет входят представители 2,8 стран. В 13 компаниях (30,2%) нет иностранцев в составе совета директоров. Всего в советах директоров российских компаний работают граждане 26 разных стран.

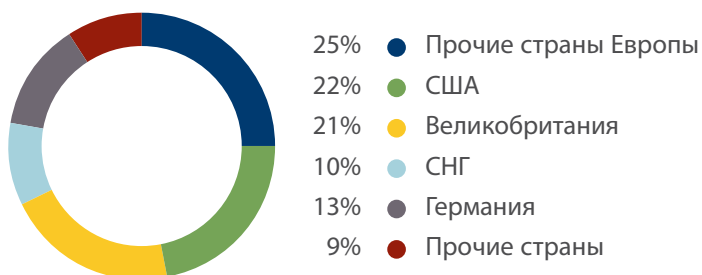
67% директоров представляют разные европейские страны. 34% директоров — из Германии и Великобритании. 22,3% директоров являются гражданами одной страны — США.

В компаниях, проанализированных в нашем обзоре, работает девять иностранных председателей, что меньше аналогичного показателя в 2016 году (12), но больше показателя 2015 года (7). Из них 33,3% — американцы и 55,6% — европейцы.

Из 71 исполнительного директора в совете директоров двое являются иностранными гражданами — оба назначены на должность в СД в прошлом году.

Из всех новых неисполнительных директоров, назначенных в СД за прошедшие 12 месяцев, 21,7% — иностранные граждане.

Иностранные директора: Гражданство



СРАВНЕНИЕ С ДРУГИМИ СТРАНАМИ: Иностранцы директора

| | Россия | Бельгия | Дания | Финляндия | Франция | Германия | Италия | Нидерланды | Норвегия | Польша | Испания | Швеция | Швейцария | Турция | Велико-британия | США |
|----------|--------|---------|-------|-----------|---------|----------|--------|------------|----------|--------|---------|--------|-----------|--------|-----------------|-----|
| Проценты | 22.8 | 31.2 | 42.1 | 36.5 | 37 | 31 | 9.4 | 57 | 24.3 | 18.8 | 19 | 30.9 | 59 | 16 | 32.3 | 7 |

НОВЫЕ ДИРЕКТОРА

Восемьдесят четыре новых директора было назначено в совет директоров российских компаний за 12 месяцев, предшествовавших 31 мая 2017 года, — это 18,8% от общего числа назначений. Из указанного числа новых директоров 11,9% — женщины и 20,2% — иностранные граждане. Подавляющее большинство вновь назначенных директоров заняли должности без исполнительных полномочий; за прошедший год было назначено лишь 10 исполнительных директоров.

СРАВНЕНИЕ С ДРУГИМИ СТРАНАМИ: Новые директора

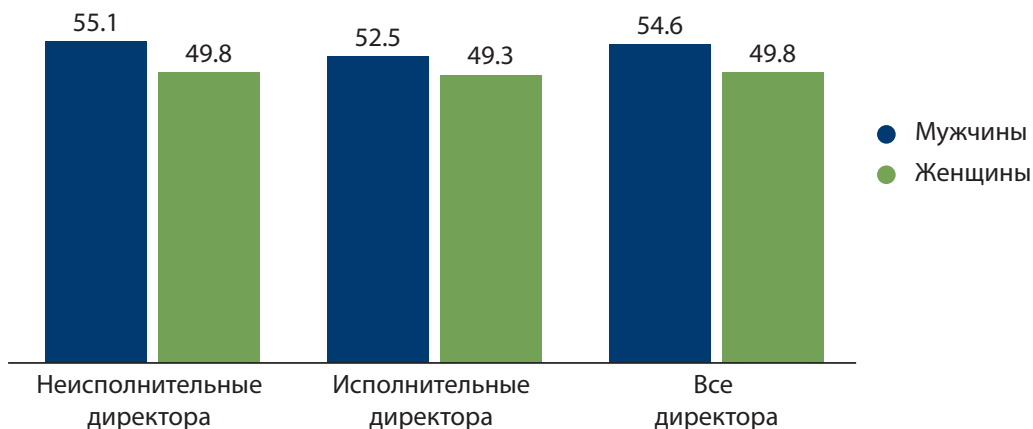
| | Россия | Бельгия | Дания | Финляндия | Франция | Германия | Италия | Нидерланды | Норвегия | Польша | Испания | Швеция | Швейцария | Турция | Велико-британия | США |
|----------|--------|---------|-------|-----------|---------|----------|--------|------------|----------|--------|---------|--------|-----------|--------|-----------------|-----|
| Проценты | 18.8 | 10.4 | 17.5 | 16 | 17.9 | 19.7 | 18 | 9.2 | 17.8 | 27.5 | 14.6 | 15.2 | 9.9 | 12.2 | 12 | 7.5 |

СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ ДИРЕКТОРОВ

При среднем возрасте всех директоров в 54,3 года, российские советы директоров продолжают оставаться самыми молодыми в Европе, хотя средний возраст и слегка повысился по сравнению с прошлогодними 53,3 годами. Самый высокий возраст у директоров в Германии и Швейцарии — 61 год. Средний возраст председателей в России — 58,1 лет, что превышает показатель прошлого года на 1 год. Директора женского пола в российских советах директоров значительно моложе коллег мужского пола: 49,8 лет у женщин против 54,6 годами у мужчин.

Средний возраст генеральных директоров — 54,9 года, средний возраст всех исполнительных директоров в совете — 52,5 года, что выше показателя в 49,2 лет в 2016 году.

Средний возраст директоров женского и мужского пола



СРАВНЕНИЕ С ДРУГИМИ СТРАНАМИ: Средний возраст директоров

| | Россия | Бельгия | Дания | Финляндия | Франция | Германия | Италия | Нидерланды | Норвегия | Польша | Испания | Швеция | Швейцария | Турция | Велико-британия | США |
|-----------|--------|---------|-------|-----------|---------|----------|--------|------------|----------|--------|---------|--------|-----------|--------|-----------------|------|
| В среднем | 54.3 | 57.7 | 58.3 | 57.9 | 58.8 | 61 | 58.4 | 61 | 56.2 | 55.5 | 60.4 | 57.8 | 61.1 | 59.7 | 56.7 | 62.6 |

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ СРОКА СЛУЖБЫ В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

Средний срок полномочий неисполнительных директоров составляет 4,3 года, что превышает показатель в 3,1 года в 2016 году. Срок полномочий председателей также увеличился до 5,4 лет (4,2 года в 2016 году), как и срок полномочий исполнительных директоров, — до 6,8 лет.

Средний срок службы в совете директоров

| | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|
| Председатели (заним. должность) | 5.4 | 4.2 | 4.7 | 5.8 |
| Неисполнительные директора (в СД) | 4.3 | 3.1 | 3.8 | 3.8 |
| Исполнительные директора (в СД) | 6.8 | 6.1 | 6.3 | 6.3 |
| Все директора (в СД) | 4.7 | 3.9 | 4.2 | 4.3 |

СРАВНЕНИЕ С ДРУГИМИ СТРАНАМИ: Средний срок службы в совете директоров

| | Россия | Бельгия | Дания | Финляндия | Франция | Германия | Италия | Нидерланды | Норвегия | Польша | Испания | Швеция | Швейцария | Турция | Велико-британия | США |
|-----------|--------|---------|-------|-----------|---------|----------|--------|------------|----------|--------|---------|--------|-----------|--------|-----------------|-----|
| В среднем | 4.3 | 6.1 | 4.8 | 4.8 | 5.9 | 6.3 | 5.3 | 4.9 | 4.3 | 3.4 | 5.3 | 5.3 | 6.6 | 5.7 | 4.4 | 8.2 |

РАБОТА ВО ВНЕШНИХ СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ

Неисполнительные директора в России выполняют функции в среднем в 1,7 совете директоров, и данный показатель не изменился с прошлого года. Однако, председатели в российских советах директоров работают в среднем в 1,9 совете директоров, что немного превышает показатель прошлого года — 1,8. 20% исполнительных директоров в России также выполняют функции в советах других компаний.

Заседания и оценка эффективности советов директоров

ЗАСЕДАНИЯ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

Если учесть очные и заочные заседания советов директоров, то директора российских компаний по-прежнему посещают заседания чаще своих коллег из Европы. Среднее количество заседаний в год составляет 23,4 (очных и заочных), хотя этот показатель и ниже прошлогоднего (25). Ближайший сопоставимый показатель наблюдается в Турции, где советы директоров заседают в среднем 17,9 раз в год.

Если мы рассмотрим только очные заседания, то среднее количество заседаний опускается до 6,8, что наряду с Германией (6,7) представляет самый низкий показатель среди рассматриваемых стран.

Очные заседания СД

| | <5 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | >11 | Неизвестно |
|----------------|----|---|---|---|---|---|----|----|-----|------------|
| Число компаний | 12 | 3 | 4 | 1 | 4 | 5 | 2 | 1 | 3 | 8 |

Заочные + очные заседания СД

| | <5 | 5–9 | 10–14 | 15–19 | 20–24 | 25–29 | 30–39 | 40–59 | 60+ | Неизвестно |
|----------------|----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|------------|
| Число компаний | 0 | 4 | 8 | 9 | 6 | 7 | 3 | 2 | 3 | 1 |

СРАВНЕНИЕ С ДРУГИМИ СТРАНАМИ: Плановые заседания советов директоров

| | Россия | Бельгия | Дания | Финляндия | Франция | Германия | Италия | Нидерланды | Норвегия | Польша | Испания | Швеция | Швейцария | Турция | Велико-британия | США |
|-----------|--------|---------|-------|-----------|---------|----------|--------|------------|----------|--------|---------|--------|-----------|--------|-----------------|-----|
| В среднем | 6.8 | 8.4 | 9 | 11.8 | 9 | 6.7 | 11.6 | 7.4 | 9 | 9.5 | 10.8 | 9.9 | 9 | 17.9 | 7.7 | 8.2 |

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В 2016 году 19% компаний провели оценку эффективности советов директоров с помощью сторонних организаций. Это самый высокий показатель за все три года, в течение которых мы собираем информацию в данной области, — очевидный рост по сравнению с 11% в 2015 году и 6% в 2014 году. Российский «Кодекс корпоративного управления» рекомендует проводить оценку эффективности совета директоров с привлечением сторонней организации не реже одного раза в три года. Помимо этого, советам директоров надлежит ежегодно проходить внутреннюю и внешнюю оценку эффективности. В нашей выборке стран 30% компаний либо не проводили оценку эффективности в 2016 году, либо не раскрывали информацию о ней.

Доля различных видов оценки эффективности совета директоров



Комитеты при совете директоров

Среднее количество комитетов на один совет директоров составляет 3,3, что сопоставимо с показателем прошлого года. Во всех компаниях нашего обзора работает более одного комитета, за исключением «Сургутнефтегаза», где действует только комитет по аудиту.

Комитеты российских советов директоров

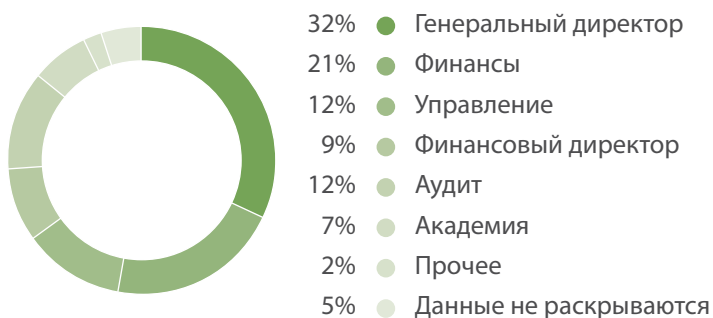
| Процент компаний | Количество комитетов | | | | | |
|------------------|----------------------|-------|-------|-------|-------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | 2.3% | 11.6% | 51.2% | 20.9% | 11.6% | 2.3% |

КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

Согласно российскому «Кодексу корпоративного управления», во всех компаниях представлен комитет по аудиту, но в 9,3% компаний он объединён с комитетом по управлению рисками. «Алроса» является единственной компанией, которая назначила на пост председателя комитета по аудиту женщину.

Мы впервые рассмотрели профессиональный опыт председателей комитетов по аудиту. Почти у трети из них присутствует опыт работы в должности генерального директора или опыта общего руководства организацией, а немногим более 1/5 председателей выполняли функции управления финансами организации.

Опыт председателей комитетов по аудиту



КОМИТЕТ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И НАЗНАЧЕНИЯМ

Во всех исследованных организациях, кроме одной, присутствует комитет по вознаграждениям. В 86% компаний он объединён с комитетом по назначениям. Лишь в 9,3% компаний комитет по вознаграждениям является самостоятельным. Только в 7% компаний комитет по назначениям не объединён с другим комитетом.

ЗАСЕДАНИЯ КОМИТЕТОВ

Как и в случае со средним числом общих заседаний советов директоров, среднее количество заседаний комитетов в России значительно превышает аналогичные показатели в Европе. Комитеты по аудиту в России заседали в среднем более 8 раз в 2016 году. Например, в «НПК ОВК» комитет по аудиту заседал лишь дважды, в то время как в «Интер РАО» — 23 раза.

Среднее количество заседаний комитетов

| | По аудиту | По вознаграждениям | По назначениям |
|----------------------|-----------|--------------------|----------------|
| Количество заседаний | 8.1 | 7.1 | 7.3 |

Вознаграждение директоров

Информация о вознаграждении членов советов директоров российских компаний является одной из наименее открытых в Европе. Лишь 10 компаний предоставили сведения о размере вознаграждения отдельных директоров совета. Три компании данные о вознаграждениях не раскрывают. Остальные участники обзора представили лишь суммарные данные о вознаграждении всех членов совета директоров. Многие также раскрыли размер вознаграждения за членство в совете директоров и комитетах. Пять компаний указывают возможность выплаты дополнительного вознаграждения за посещение заседаний совета директоров и комитетов. Однако, цифры значительно разнятся в зависимости от роли и местонахождения директора.

Политика вознаграждения совета директоров в России также весьма неоднородна. Некоторые компании выплачивают вознаграждение в иностранной валюте, другие — в рублях, но с применением специальной политики страхования от возможной девальвации российского рубля. В среднем расходы на совет директоров выросли на 13,6% по сравнению с показателями 2015 года. «Аэрофлот» продемонстрировал наибольший рост общих расходов на совет директоров — на 165%. Однако это может быть связано с тем, что компания осуществила выплаты по программе опционов на акции в 2016 году, а не в 2015 году.

ПРЕДСЕДАТЕЛИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Средний размер вознаграждения председателя составляет 13 748 824 рублей (€185 342), что меньше прошлогоднего показателя (14 251 830 рублей/€209 834). Эта информация представлена на основе данных 26 компаний нашего обзора, раскрывших данные о вознаграждении председателей советов директоров. «ФСК ЕЭС» заявила наименьшую сумму вознаграждения — 900 000 рублей (€12 133), а наивысшую сумму указал «Норникель» — 66 945 470 рублей (€902 464).

СРАВНЕНИЕ С ДРУГИМИ СТРАНАМИ: Средний размер вознаграждения председателей СД*

| Страна | Среднее вознаграждение | Страна | Среднее вознаграждение |
|------------|------------------------|----------------|------------------------|
| Россия | € 185,342 | Норвегия | € 68,109 |
| Бельгия | € 118,497 | Польша | € 47,461 |
| Дания | € 194,392 | Испания | € 316,946 |
| Финляндия | € 133,069 | Швеция | € 239,701 |
| Франция | € 627,654 | Швейцария | € 1,913,819 |
| Германия | € 374,869 | Турция | n/a |
| Италия | € 879,000 | Великобритания | € 314,731 |
| Нидерланды | € 254,319 | США | € 346,683 |

* Информация по включенным странам представлена на стр. 20.

НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА

Окончательная сумма вознаграждения директоров подлежит утверждению на голосовании во время ежегодного заседания акционеров, однако многие компании привязывают сумму вознаграждения к общему размеру прибыли компании. Некоторые выплачивают фиксированное вознаграждение, в других существует премия по общим результатам деятельности компании. Одна компания не раскрыла размер вознаграждения директоров, но указала, что директорам предлагается доля акций с ограниченным обращением в обмен на непогашенные опционы. В компаниях, раскрывших данные о размере вознаграждения, средний размер вознаграждения за выполняемые функции в совете директоров независимых и неисполнительных директоров составил 7 858 262 рублей (€ 105 934). Принимая во внимание дополнительное вознаграждение за членство в комитетах, средний общий размер вознаграждения неисполнительных директоров составил 10 536 075 рублей (€142 032).

Наиболее высоко работа директоров СД оплачивается в «Роснефти» — ежегодное вознаграждение за членство в совете директоров этой компании составляет 33 472 735 рублей (€451 230). Директора, выполняющие свои функции полный год, посещают 27 заседаний, пять из которых — очные. Наименьшее вознаграждение неисполнительного директора — в компании «НМТП» и составляет 40 000 рублей (€539).

СРАВНЕНИЕ С ДРУГИМИ СТРАНАМИ: Средний размер вознаграждения неисполнительных директоров

| Страна | Среднее вознаграждение | Страна | Среднее вознаграждение |
|---------------|------------------------|----------------|------------------------|
| Россия | € 142,032 | Норвегия | € 40,034 |
| Бельгия | € 51,859 | Польша | € 33,531 |
| Дания | € 85,462 | Испания | € 131,518 |
| Финляндия | € 70,307 | Швеция | € 77,338 |
| Франция | € 87,780 | Швейцария | € 272,673 |
| Германия | n/a | Турция | € 58,089 |
| Италия | € 92,000 | Великобритания | € 107,106 |
| Нидерланды | € 93,699 | США | € 260,984 |

* Информация по включенным странам представлена на стр. 18

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА УЧАСТИЕ В КОМИТЕТАХ

Мы впервые рассмотрели вознаграждение за членство в комитете при совете директоров, поскольку немногим более половины всех компаний нашего обзора раскрывают такие данные.

Средний размер вознаграждения за функции председателя комитета по аудиту составляет 2 086 659 рублей (€28 129), а средний размер вознаграждения за членство в комитете по аудиту — 946 370 рублей (€12 758). Для председателей комитета по вознаграждениям средний размер вознаграждения составляет 2 014 326 рублей (€27 154), а за членство в этом комитете — 988 451 рублей (€13 325).

Средний размер вознаграждения за функции председателя комитета по назначениям составляет 2 134 932 рубля (€28 780), а за членство в этом комитете — 1 044 999 рублей (€14 087).

Международная сравнительная таблица

В этом выпуске «Российского индекса советов директоров» мы предлагаем вашему вниманию два набора таблиц.

В дополнение к подробным данным по российским компаниям из списка индекса РТС (стр. 26–37), мы публикуем сравнительную таблицу с совокупными показателями по 17 странам (стр. 22–25).

Все данные взяты из индексов советов директоров отдельных стран, опубликованных Spencer Stuart в 2017 г.

Посетите сайт Spencer Stuart и ознакомьтесь с нашим инструментом «Boards Around the World» (Советы директоров по всему миру), который позволяет сравнить состав, разнообразие, вознаграждение и практики оценки в разных странах.

Информация, использованная при составлении таблицы

| | |
|----------------|--|
| БЕЛЬГИЯ | Bel20 + BelMid |
| КАНАДА | 100 TSX Listed Companies |
| ДАНИЯ | OMX Copenhagen |
| ФИНЛЯНДИЯ | OMX Helsinki |
| ФРАНЦИЯ | CAC40 |
| ГЕРМАНИЯ | DAX30 |
| ИТАЛИЯ | 38 (FTSE MIB) + 62 (Mid Cap, Small Cap, Other) |
| НИДЕРЛАНДЫ | AEX |
| НОРВЕГИЯ | Oslo Stock Exchange |
| ПОЛЬША | WIG |
| РОССИЯ | Крупнейшие компании из Индекса РТС |
| ИСПАНИЯ | IBEX-35 + крупнейшие по капитализации компании |
| ШВЕЦИЯ | OMX Stockholm |
| ШВЕЙЦАРИЯ | SMI |
| ТУРЦИЯ | BIST 30 |
| ВЕЛИКОБРИТАНИЯ | FTSE 150 |
| США | S&P 500 |

Компании Дании, Финляндии, Норвегии и Швеции проанализированы в совместном издании по Странам Северной Европы (Nordic Board Index)

ПРИМЕЧАНИЯ К МЕЖДУНАРОДНОЙ СРАВНИТЕЛЬНОЙ ТАБЛИЦЕ

Общее

N/A = Не применимо.

Пустая ячейка означает, что информация отсутствует или, что мы не включили ее в наше исследование.

Бельгия

- 1 11 компаний не предоставили данных о проведении внешней оценки
- 2 Одна компания не предоставила данные
- 3 45 компаний не выплачивают вознаграждение отдельно в таких случаях
- 4 В пяти компаниях у председателя нет вознаграждения
- 5 12 компаний не выплачивают вознаграждение
- 6 18 компаний не выплачивают вознаграждение

Канада

- 7 Без учёта компаний, в которых есть ограничение по сроку пребывания в должности
- 8 С учётом акций

Дания

- 9 Возраст единственного исполнительного директора
- 10 Без учёта представителей сотрудников

Финляндия

- 11 В СД трёх компаний входят представители сотрудников
- 12 Возраст единственного исполнительного директора
- 13 Без учёта представителей сотрудников
- 14 Компенсация рассчитана на основе произведения разового вознаграждения за заседания и количества заседаний в 2016 году

Франция

- 15 70% внешних оценок проведены Spencer Stuart в 2016 году, а 80% компаний из списка САС 40 проводят внешнюю оценку как минимум раз в три года
- 16 С учётом председателей, которые также являются генеральными директорами
- 17 В соответствии с кодексом корпоративного управления Afer/Medef (без учёта сотрудников)
- 18 85% компаний из списка САС 40 установили индивидуальное ограничение для 35% и совокупное для 50% остальных (максимум 1/3 СД старше 70 лет)
- 19 Дополнительное вознаграждение выплачивается заместителю председателя или старшему директору (в дополнение к обычному вознаграждению)
- 20 Только неисполнительные председатели
- 21 Совокупное дополнительное вознаграждение за участие в комитете по вознаграждениям зависит от количества заседаний, проведённых в 2016 финансовом году
- 22 45% комитетов по назначениям и вознаграждениям объединены в один

Германия

- 23 Средняя минимальная доля независимых директоров
- 24 Комитеты по вознаграждениям в Германии учреждаются очень редко
- 25 За исключением банков, комитеты по назначениям в Германии занимаются только назначениями неисполнительных директоров. Членство в комитетах редко дополнительно компенсируется

Италия

- 26 Только четыре компании установили ограничение по возрасту: в трёх компаниях — 75 лет, в одной — 77 лет. В трёх компаниях есть ограничение по возрасту для генерального директора (67 в одной и 65 лет в двух компаниях). В двух компаниях ограничен возраст председателя (65 и 70 лет).
- 27 Среднее вознаграждение старшего независимого директора составляет € 90,000
- 28 Только в 20 компаниях, вошедших в Индекс, есть Исполнительный Комитет

Нидерланды

- 29 Одна компания не предоставила данных о проведении внешней оценки
- 30 Девять компаний не предоставили информацию

Норвегия

- 31 Без учёта представителей сотрудников

Польша

- 32 В СД двух компаний входят представители сотрудников
- 33 Без учёта 76 директоров из 160 в виду отсутствия данных о возрасте
- 34 Без учёта 8 председателей (данные о возрасте отсутствуют)
- 35 Без учёта 64 директоров из 134 в виду отсутствия данных о возрасте
- 36 Без учёта представителей сотрудников

Россия

- 37 8 компаний не предоставили информацию
- 38 11 компаний не предоставили информацию о проведении оценки СД
- 39 16 компаний не предоставили информацию о вознаграждениях
- 40 34 компаний не предоставили информацию о вознаграждениях
- 41 42 компаний не предоставили информацию о вознаграждениях
- 42 22 компаний не предоставили информацию о вознаграждениях
- 43 23 компаний не предоставили информацию о вознаграждениях
- 44 24 компаний не предоставили информацию о вознаграждениях
- 45 26 компаний не предоставили информацию о вознаграждениях

Испания

- 46 Только топ-50 компаний
- 47 С учётом исполнительных и неисполнительных директоров
- 48 Среднее дополнительное вознаграждение, выплачиваемое старшему/ведущему независимому директору
- 49 Только в 14% компаний в Испании комитеты по назначениям и вознаграждениям разделены. Средняя компенсация за членство в комитете по назначениям и вознаграждениям составляет 18.543€

Швеция

- 50 Без учёта представителей сотрудников

Швейцария

- 51 Без учёта социальных отчислений

Турция

- 52 Девять компаний не предоставили информацию

Великобритания

- 53 TUI — единственная компания, в которой работает старший независимый директор, так как в этой компании двухуровневый СД
- 54 94% неисполнительных директоров являются независимыми
- 55 С учётом 142 председателей с частичной занятостью. У шести председателей полная занятость, вознаграждение им выплачивается на разных основаниях. Два председателя не получают компенсацию.
- 56 В 47 компаниях председателю комитета по назначениям выплачивают дополнительное вознаграждение

США

- 57 Только генеральные директора
- 58 Средний срок службы только независимых директоров
- 59 Только неисполнительные директора

| | | БЕЛЬГИЯ | КАНАДА | ДАНИЯ | ФИНЛЯНДИЯ | ФРАНЦИЯ | ГЕРМАНИЯ | ИТАЛИЯ |
|---|--|--------------------------------|--------|----------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------|
| Общая информация | Средний возраст председателей | 58 | 100 | 25 | 25 | 40 | 30 | 100 |
| | Наблюдательный совет / один СД | 1/57 | n/a | 25/0 | 0/25 | 5/35 | 30/0 | 2/97 |
| | Среднее количество заседаний СД в год | 8.4 | 8 | 9 | 11.8 | 9 | 6.7 | 11.6 |
| | % СД с внешней оценкой | 8.6 % ¹ | n/a | 16 % | 12 % | 40 % ¹⁵ | 17 % | 28 % |
| | % СД, в которых совмещена должность председателя и генерального директора | 1.7 % | 12 % | 0 % | 0 % | 52.5 % | n/a | 19 % |
| | % СД, в которых работает старший независимый директор или ведущий директор | 1.7 % | 32 % | 0 % | 0 % | 48 % | n/a | 39 % |
| | % СД, в которых есть должность вице- или заместителя председателя | 20.7 % | 18 % | 100 % | 96 % | 73 % | 30 % | 50 % |
| Совет директоров | Средняя численность СД (всего) | 10.1 | 11 | 9.8 | 8.2 | 13.9 | 16.3 | 11.5 |
| | Средняя численность СД (без представителей сотрудников) | 10.1 | 10 | 6.8 | 8 ¹¹ | 12.3 | 8.7 | n/a |
| | Средняя численность независимых директоров в СД | 4.7 | 9.1 | 5.3 | 6.7 | 8.5 | - | 5.9 |
| | % независимых директоров в СД | 45.9 % | 80 % | 77.2 % | 84 % | 69.1 % | 60 % ²³ | 51 % |
| | Средняя численность неисполнительных директоров | 7.8 | 9 | 5.8 | 7 | 10.9 | 7.7 | 8.6 |
| | Средняя численность исполнительных директоров | 0.6 | 1 | 0 | 0.04 | 1 | n/a | 2.4 |
| | Возраст | Средний возраст: все директора | 57.7 | 62 | 58.3 | 57.9 | 58.8 | 61 |
| Средний возраст председателей | | 62.6 | 64 | 61.7 | 61 | 61.6 | 68 | 64.9 |
| Средний возраст генерального директора, входящего в СД | | 54.8 | 56 | n/a | 57.4 | 58.5 | n/a | 57.6 |
| Средний возраст генерального директора с учётом тех, кто не входит в СД | | 54.5 | 56 | 54.5 | 55.8 | 57.7 | n/a | 58 |
| Средний возраст: неисполнительные директора | | 57.5 | 62 | 57.8 | 57.5 | 59.4 | 61 | 58.5 |
| Средний возраст: исполнительные директора | | 55.3 | 57 | 46.6 ⁹ | 57.4 ¹² | 58.7 | n/a | 58.1 |
| Иностранные директора | % иностранных директоров (всего) | 31.2 % | 27 % | 42.1 % ¹⁰ | 36.5 % ¹³ | 37 % | 31 % | 9.4 % |
| | % иностранных председателей | 13.8 % | 15 % | 28 % | 16 % | 23 % | 20 % | 5 % |
| | % иностранных неисполнительных директоров | 32 % | 29 % | 44.8 % | 39.7 % | 40 % | 31 % | 11 % |
| | % иностранных исполнительных директоров | 33.8 % | 16 % | 0 % | 0 % | 21 % ¹⁶ | n/a | 4.5 % |
| | Среднее число стран, граждане которых входят в состав СД | 3.1 | - | 3.4 | 3.2 | 5 | 3.1 | 1.8 |
| Представительность женщин | % женщин в СД (всего) | 30.4 % | 26.8 % | 28 % ¹⁰ | 33 % ¹³ | 42 % ¹⁷ | 28.7 % | 31 % |
| | % женщин-председателей | 5.2 % | 8 % | 0 % | 4 % | 2.5 % | 3.3 % | 9 % |
| | % генеральных директоров женского пола | 9.8 % | 4 % | 8 % | 0 % | 2.5 % | n/a | 8 % |
| | % неисполнительных директоров женского пола | 36.2 % | 31 % | 33.1 % | 37.4 % | 46 % | 32 % | 37 % |
| | % исполнительных директоров женского пола | 14.9 % | 5 % | 0 % | 0 % | 2.6 % | n/a | 10 % |
| | % СД, в состав которых входит как минимум одна женщина | 100 % | 99 % | 96 % | 100 % | 100 % | 100 % | 99 % |

| | НИДЕРЛАНДЫ | НОРВЕГИЯ | ПОЛЬША | РОССИЯ | ИСПАНИЯ | ШВЕЦИЯ | ШВЕЙЦАРИЯ | ТУРЦИЯ | ВЕЛИКОБРИ- ТАНИЯ | США |
|--|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--------------------|----------------------|-----------|--------------------|----------------------|--------|
| | 25 | 25 | 20 | 43 | 100 | 25 | 20 | 29 | 150 | 491 |
| | 18/7 | 0/25 | 20/0 | 7/36 | 0/100 | 0/25 | 0/20 | 0/29 | 1/149 | 0/491 |
| | 7.4 | 8.9 | 9.5 | 6.8 ³⁷ | 10.8 | 9.9 | 9 | 17.9 ³² | 7.8 | 8.2 |
| | 20 % ²⁹ | 12 % | 0 % | 18.6 % ³⁸ | 30 % | 12 % | 15 % | n/a | 43.3 % | 2 % |
| | 4 % | 0 % | 0 % | 0 % | 66 % | 4 % | 0 % | 13.8 % | 0.67 % | 49 % |
| | 16 % | 0 % | 0 % | 20.9 % | 63 % | 4 % | 15 % | 0 % | 99.3 % ³³ | 85 % |
| | 68 % | 52 % | 75 % | 41.9 % | - | 48 % | 85 % | 93.1 % | 10 % | - |
| | 8.3 | 8.4 | 8 | 10.4 | 11 | 10.9 | 10.6 | 9.9 | 10.2 | 10.8 |
| | n/a | 6.1 | 7.7 ³² | n/a | n/a | 9.2 | n/a | n/a | 10.1 | n/a |
| | 6.9 | 4.6 | 3.8 | 3.8 | 4.8 | 6.4 | 8.9 | 3.1 | 6.2 | 9.2 |
| | 83.6 % | 76.3 % | 49.4 % | 36.7 % | 44 % | 69.6 % | 84 % | 32.7 % | 61.4 ³⁴ | 85 % |
| | 6.8 | 5 | 6.7 | 7.8 | 8.7 | 7.5 | 9.3 | 7.9 | 6.6 | 1.6 |
| | 0.5 | 0 | 0 | 1.7 | 1.8 | 0.8 | 0 | 1.2 | 2.5 | 15 % |
| | 61 | 56.2 | 55.5 ³³ | 54.3 | 60.4 | 57.8 | 61.1 | 59.7 | 56.7 | 62.6 |
| | 65.9 | 65.4 | 54.1 ³⁴ | 58.1 | 64.2 | 63.9 | 63.2 | 60 | 64.8 | - |
| | 58.1 | n/a | n/a | 51.8 | 55.3 ³⁵ | 54.1 | 56.5 | 57.4 | 54.8 | 57.4 |
| | 56.7 | 45.4 | 53.1 | 54.9 | 55.3 | 54.6 | 54.3 | 56.2 | 53.9 | 57.4 |
| | 60.9 | 54.9 | 55.6 ³⁵ | 54.1 | - | 57.4 | 61 | 60.3 | 59.9 | 63.1 |
| | 53.3 | 63.9 | n/a | 52.5 | - | 53.7 | 58 | 55.8 | 53.4 | - |
| | 57 % | 24.3 % ³¹ | 18.8 % ³⁵ | 22.8 % | 19 % | 30.9 % ³⁰ | 59 % | 16 % | 32.3 | 7 % |
| | 32 % | 8 % | 10 % | 20.9 % | 6 % | 12 % | 42.9 % | 6.9 % | 21.3 | - |
| | 59.4 % | 27.8 % | 20.1 % | 26.6 % | 20.4 % | 36.4 % | 60.9 % | 17.9 % | 35.6 | - |
| | 76.9 % | 0 % | n/a | 2.8 % | 9 % | 0 % | 71.4 % | 8.6 % | 22.3 | - |
| | 4.3 | 2.2 | 1.7 | 2.8 | - | 3.3 | 6 | 1.9 | 3.3 | - |
| | 30.4 % | 45.4 % ³¹ | 21.4 % ³⁵ | 8.1 % | 17 % | 38.3 % ³⁰ | 22.2 % | 11.1 % | 25.5 | 22.2 % |
| | 4 % | 12 % | 30 % | 0 % | 7 % | 8 % | 4.8 % | 6.9 % | 4.7 % | 6 % |
| | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 2 % | 12 % | 0 % | 4.3 % | 5.6 % | 6.2 % |
| | 32 % | 52.4 % | 20.1 % | 10.2 % | 19.5 % | 44.9 % | 24.9 % | 12.2 % | 34.8 % | - |
| | 7.7 % | 0 % | n/a | 2.8 % | 3.4 % | 10.5 % | 0 % | 11.4 % | 8.9 % | - |
| | 84 % | 100 % | 80 % | 48.8 % | 90 % | 100 % | 95 % | 62.1 % | 98.7 % | 99.2 % |

| | | БЕЛЬГИЯ | КАНАДА | ДАНИЯ | ФИНЛЯНДИЯ | ФРАНЦИЯ | ГЕРМАНИЯ | ИТАЛИЯ |
|---------------------|--|------------------------|------------------------|-----------|-----------------------|---------------------------|-----------------|-------------------------|
| Новые члены | % новых членов СД | 10.4 % | 8 % | 17.5 % | 16 % | 17.9 % | 19.7 % | 18 % |
| | % женщин среди новых членов СД | 45.9 % | 41 % | 33.3 % | 50 % | 37.5 % | 40 % | 46 % |
| | % иностранцев среди новых членов СД | 42.1 % | 40 % | 56.7 % | 53.1 % | 35.9 % | 13.3 % | 12 % |
| Число в других СД | Среднее количество советов на одного директора (всего) | 1.9 | 2 | 1.9 | 1.8 | 2.1 | - | 3.4 |
| | Среднее количество советов на председателя (всего) | 2.4 | 2 | 2.3 | 2.3 | 2 | 2.8 | 3.8 |
| | % исполнительных директоров, которые участвуют во внешних СД | 29.9 % | 39 % | 0 % | 0 % | 56 % | - | 52.5 % |
| | % неисполнительных директоров, которые работают в штате исполнительными директорами | 70.1 % | - | 65.9 % | 56.3 % | 58 % | 31 % | - |
| Срок службы и выход | % компаний, в которых установлен обязательный возраст выхода на пенсию | 46.6 % | 26 % ⁷ | 64 % | 8 % | 35 % ¹⁸ | 83.3 % | 4 % |
| | Средний обязательный возраст выхода на пенсию | 69.9 | 73 | 70.8 | 66.5 | 72.1 | - | 75.5 ¹⁶ |
| | Средний срок службы (председатель и неисполнительные директора) | 6.1 | 7.8 | 4.8 | 4.8 | 5.9 | 6.3 | 5.3 |
| Вознаграждение | Среднее базовое вознаграждение неисполнительных директоров (без учёта председателя и зампреда/СНД) | € 30,589 | € 108,744 ⁸ | € 51,968 | € 55,436 | € 34,900 | € 83,867 | € 59,000 |
| | Среднее общее вознаграждение неисполнительных директоров (без учёта председателя и зампреда/СНД) | € 51,859 ² | € 123,648 | € 85,462 | € 70,307 | € 87,780 | - | € 92,000 |
| | Среднее общее вознаграждение заместителя председателя (или СНД) | € 98,501 ³ | € 153,562 | € 130,790 | € 93,784 | € 53,513 ¹⁹ | - | € 616,000 ²⁷ |
| | Среднее общее вознаграждение председателя | € 118,497 ⁴ | € 272,999 | € 194,392 | € 133,069 | € 627,654 ²⁰ | € 374,869 | € 879,000 |
| | Среднее вознаграждение за работу в комитете по аудиту | € 11,695 ⁵ | € 5,877 | € 20,874 | € 5,482 ¹⁴ | € 20,851 ²¹ | € 42,458 | € 18,000 |
| | Среднее вознаграждение за работу в комитете по вознаграждениям | € 7,754 ⁵ | € 5,432 | € 16,683 | € 4,521 ¹⁴ | € 16,198 ^{21,22} | - ²⁴ | € 13,000 |
| | Средняя компенсация за работу в комитете по назначениям | € 8,042 ⁶ | € 4,792 | € 15,713 | € 3,800 ¹⁴ | € 15,625 ^{21,22} | - ²⁵ | € 12,000 |
| ИсполКом | Среднее количество членов ИсполКома | 6.5 | - | 5.5 | 9.8 | 12 | - | 5 ²⁸ |
| | % иностранцев в ИсполКоме | 34 % | - | 42 % | 35 % | 35 % | - | 6.5 % |
| | % женщин в ИсполКоме | 18.2 % | - | 13.3 % | 18.9 % | 15 % | - | 12 % |

| | НИДЕРЛАНДЫ | НОРВЕГИЯ | ПОЛЬША | РОССИЯ | ИСПАНИЯ | ШВЕЦИЯ | ШВЕЙЦАРИЯ | ТУРЦИЯ | ВЕЛИКОБРИ- ТАНИЯ | США |
|--|-------------------------|----------|----------|-------------------------|-------------------------|-----------|-------------------------|----------|-------------------------|-------------------------|
| | 9.2 % | 17.8 % | 27.5 % | 18.8 % | 14.6 % | 15.2 % | 9.9 % | 12.2 % | 12 % | 7.5 % |
| | 36.8 % | 40.1 % | 27.3 % | 11.9 % | 28 % | 40 % | 33.3 % | 5.6 % | 42 % | 36 % |
| | 68.4 % | 33.3 % | 9 % | 20.2 % | 39 % | 34.3 % | 71.4 % | 19.4 % | 43.3 % | 8 % |
| | 2.1 | 1.7 | 1.2 | 1.7 | 1.1 | 2.5 | 2.2 | 1.8 | 2.0 | 2.1 |
| | 2.4 | 2.2 | 1.2 | 1.9 | 1.3 | 2.9 | 2.4 | 2.6 | 2.4 | 1.4 ⁵⁷ |
| | 38.5 % | 0 % | n/a | 19.7 % | 9.6 % | 57.9 % | 14.3 % | 20 % | 26.4 % | 46 % |
| | 39.4 % | 77.8 % | 74.6 % | 74.3 % | - | 50.8 % | 44.3 % | 53.8 % | 31.5 % | - |
| | 16 % | n/a | n/a | 0 % | 23 % | n/a | 55 % | 0 % | 0 % | 73 % |
| | 72.3 | n/a | n/a | n/a | 72.1 | n/a | 71.3 | n/a | n/a | 73 |
| | 4.9 | 4.3 | 3.4 | 4.3 | 5.3 ⁴⁷ | 5.3 | 6.6 | 5.7 | 4.4 | 8.2 ⁵⁸ |
| | € 68,712 | € 31,532 | € 32,539 | € 105,934 ³⁹ | € 71,758 | € 62,416 | € 197,458 | € 58,089 | € 82,295 | € 108,771 |
| | € 93,699 | € 40,034 | € 33,531 | € 142,032 ⁴⁰ | € 131,518 | € 81,656 | € 272,673 ⁵¹ | € 58,089 | € 107,106 | € 260,984 |
| | € 133,823 ³⁰ | € 42,280 | € 33,771 | n/a ⁴¹ | € 30,292 ⁴⁸ | € 110,408 | € 389,317 | n/a | € 129,779 | - |
| | € 254,319 | € 68,109 | € 47,461 | € 185,342 ⁴² | € 316,946 ⁴⁹ | € 239,701 | € 1,913,819 | n/a | € 314,731 ⁵⁵ | € 346,683 ⁵⁹ |
| | € 13,432 | € 7,670 | n/a | € 12,758 ⁴³ | € 26,925 ⁴⁹ | € 16,859 | € 49,806 | n/a | € 16,720 | € 12,146 |
| | € 9,895 | € 4,485 | n/a | € 13,325 ⁴⁴ | € 42,703 | € 10,738 | € 36,653 | n/a | € 15,468 | € 10,666 |
| | € 8,880 | n/a | n/a | € 14,087 ⁴⁵ | € 42,188 | n/a | € 38,736 | n/a | € 10,198 ⁵⁶ | € 8,522 |
| | 5.6 | 8.3 | 6.3 | 9.8 | - | 9.7 | 10.2 | 8.9 | - | - |
| | 54 % | 19 % | 11.9 % | 4.0 % | - | 21.8 % | 62.1 % | 5.4 % | - | - |
| | 11.5 % | 23.6 % | 11.9 % | 11.6 % | - | 24.3 % | 8.4 % | 8.9 % | - | - |

Состав совета директоров

| | ПРЕДСЕДАТЕЛЬ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР | | | | СТАРШИЙ НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---|---|
| | ВСЕГО ДИРЕКТОРОВ | ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ТАКЖЕ ЯВЛЯЕТСЯ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ | ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ИНОСТРАНЦА | ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ИНОСТРАНЦА | ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ | СТАРШИЙ НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР/ РЕВЮЗИОН ДИРЕКТОР | СТАРШИЙ НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР/ РЕВЮЗИОН ДИРЕКТОР |
| ПАО «АКРОН» | 7 | Нет | Нет | Нет | 1 | 1 | 1 |
| ПАО «АЭРОФЛОТ» | 11 | Нет | Нет | Нет | 0 | 0 | 1 |
| АК «АЛРОСА» | 15 | Нет | Нет | Да | 2 | 0 | 2 |
| ПАО АНК «БАШНЕФТЬ» | 10 | Нет | Нет | Нет | 0 | 0 | 1 |
| ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК» | 10 | Нет | Да | Нет | 0 | 1 | 5 |
| ПАО «ДИКСИ ГРУПП» | 11 | Нет | Нет | Да | 1 | 0 | 3 |
| ПАО «ФСК ЭЭС» | 11 | Нет | Нет | Нет | 0 | 0 | 2 |
| ПАО «ГАЗПРОМ» | 11 | Нет | Нет | Нет | 1 | 0 | 2 |
| ПАО «ИНТЕР РАО» | 11 | Нет | Нет | Нет | 1 | 0 | 2 |
| ПАО «ГРУППА ЛСР» | 10 | Нет | Нет | Нет | 1 | 0 | 2 |
| ПАО «ЛУКОЙЛ» | 10 | Нет | Нет | Нет | 1 | 0 | 4 |
| ПАО «МАГНИТ» | 7 | Нет | Нет | Нет | 1 | 0 | 1 |
| ПАО «МЕЧЕЛ» | 9 | Нет | Нет | Нет | 1 | 0 | 1 |
| ПАО «МЕГАФОН» | 7 | Нет | Нет | Нет | 0 | 0 | 4 |
| ОАО «ММК» | 10 | Нет | Нет | Нет | 0 | 0 | 3 |
| ПАО МОСКОВСКАЯ БИРЖА | 12 | Нет | Нет | Нет | 1 | 0 | 4 |
| ПАО «МОСЭНЕРГО» | 13 | Нет | Нет | Нет | 0 | 0 | 1 |
| ПАО «МТС» | 9 | Нет | Да | Нет | 1 | 0 | 4 |
| ПАО «М.ВИДЕО» | 9 | Нет | Да | Нет | 0 | 0 | 3 |
| ОАО «НЛМК» | 9 | Нет | Нет | Нет | 0 | 0 | 4 |
| ПАО «НМТП» | 7 | Нет | Нет | Нет | 0 | 0 | 1 |
| ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ» | 13 | Нет | Да | Нет | 1 | 0 | 4 |
| ОАО «НОВАТЭК» | 9 | Нет | Нет | Нет | 0 | 0 | 3 |
| ОАО «ФОСАГРО» | 8 | Нет | Да | Нет | 0 | 0 | 4 |

1 Один заместитель председателя является также старшим независимым директором

НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА,
 НАЗНАЧЕННЫЕ В ПЕРИОД С 1 ИЮНЯ 2016 г.
 ПО 30 МАЯ 2017 г.

НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА (БЕЗ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ)

ПРАВЛЕНИЕ

| НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА (БЕЗ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ) | | | | НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА, НАЗНАЧЕННЫЕ В ПЕРИОД С 1 ИЮНЯ 2016 г. ПО 30 МАЯ 2017 г. | | | ПРАВЛЕНИЕ | | | |
|---|-------------|-------------|--------|---|-------------|--------|---|------------------|-------------|--------|
| ВСЕГО | НЕЗАВИСИМЫХ | ИНОСТРАННЫХ | ЖЕНЩИН | ВСЕГО | ИНОСТРАННЫХ | ЖЕНЩИН | ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА (БЕЗ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ) | ВСЕГО ДИРЕКТОРОВ | ИНОСТРАННЫХ | ЖЕНЩИН |
| 5 | 3 | 0 | 0 | 0 | Нет | Нет | 2 | 6 | 0 | 1 |
| 9 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 11 | 1 | 0 |
| 14 | 4 | 1 | 4 | 2 | 0 | 1 | 0 | 12 | 1 | 0 |
| 8 | 0 | 0 | 1 | 7 | 0 | 1 | 1 | 7 | 0 | 1 |
| 8 | 3 | 5 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 10 | 0 | 3 |
| 7 | 6 | 3 | 0 | 5 | 2 | 0 | 3 | 5 | 0 | 0 |
| 9 | 3 | 1 | 0 | 6 | 1 | 0 | 1 | 9 | 0 | 1 |
| 7 | 3 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 | 17 | 0 | 2 |
| 9 | 5 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 10 | 0 | 1 |
| 4 | 3 | 1 | 1 | 0 | Нет | Нет | 5 | 6 | 0 | 1 |
| 6 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 12 | 0 | 0 |
| 5 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 4 | 1 | 2 |
| 6 | 4 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 8 | 0 | 2 |
| 6 | 3 | 4 | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 17 | 1 | 2 |
| 6 | 5 | 2 | 2 | 0 | Нет | Нет | 3 | 13 | 0 | 1 |
| 9 | 6 | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 5 | 0 | 1 |
| 11 | 3 | 0 | 2 | 3 | 0 | 1 | 1 | 9 | 0 | 5 |
| 7 | 4 | 5 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 10 | 1 | 0 |
| 6 | 4 | 4 | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 7 | 2 | 3 |
| 7 | 5 | 5 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 8 | 1 | 1 |
| 6 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0 | 1 | 0 | 7 | 0 | 0 |
| 10 | 4 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 13 | 0 | 5 |
| 7 | 3 | 2 | 0 | 0 | Нет | Нет | 1 | 11 | 0 | 0 |
| 6 | 2 | 3 | 0 | 0 | Нет | Нет | 2 | 5 | 0 | 0 |

| | ПРЕДСЕДАТЕЛЬ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР | | | СТАРШИЙ НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР | | СТАТЬИ НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР ДИРЕКТОР | СТАТЬИ НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР ДИРЕКТОР | НАЦИОНАЛЬНОСТИ В СД, ВКЛЮЧА ПРЕДСЕДАТЕЛЬ |
|---------------------------|-------------------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---|---|--|
| | ВСЕГО ДИРЕКТОРОВ | ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ТАКЖЕ ЯВЛЯЕТСЯ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ | ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ИНОСТРАНЦА | ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ИНОСТРАНЦА | ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ | | | |
| ПАО «ГРУППА КОМПАНИЙ ПИК» | 9 | Нет | Нет | Нет | 0 | 0 | 1 | |
| ПОЛИМЕТАЛЛ ИНТЕРНЭШНЛ ПЛС | 9 | Нет | Да | Нет | 0 | 1 | 6 | |
| ПАО «ПОЛЮС» | 9 | Нет | Да | Нет | 0 | 0 | 2 | |
| ОАО «НК «РОСНЕФТЬ» | 9 | Нет | Нет | Нет | 2 | 0 | 4 | |
| ПАО «РОССЕТИ» | 15 | Нет | Нет | Нет | 0 | 0 | 1 | |
| ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» | 11 | Нет | Нет | Нет | 0 | 1 | 1 | |
| ЮНАЙТЕД КОМПАНИ РУСАЛ ПЛС | 18 | Нет | Да | Нет | 0 | 0 | 8 | |
| ПАО «РУСГИДРО» | 13 | Нет | Нет | Нет | 1 | 0 | 1 | |
| ПАО СБЕРБАНК | 14 | Нет | Нет | Нет | 2 | 1 | 4 | |
| ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ» | 10 | Нет | Нет | Нет | 0 | 1 | 3 | |
| ОАО АФК «СИСТЕМА» | 11 | Нет | Нет | Нет | 1 | 0 | 4 | |
| ОАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» | 10 | Нет | Нет | Нет | 2 | 0 | 1 | |
| ПАО «ТАТНЕФТЬ» | 15 | Нет | Нет | Нет | 0 | 0 | 2 | |
| ПАО «ТМК» | 11 | Нет | Нет | Нет | 0 | 0 | 2 | |
| ОАО «АК «ТРАНСНЕФТЬ» | 7 | Нет | Нет | Нет | 0 | 0 | 2 | |
| ПАО «НПК ОВК» | 10 | Нет | Нет | Нет | 0 | 0 | 1 | |
| ПАО «УРАЛКАЛИЙ» | 9 | Нет | Нет | Нет | 2 ¹ | 1 | 5 | |
| БАНК ВТБ (ПАО) | 11 | Нет | Нет | Нет | 0 | 1 | 4 | |
| «ЯНДЕКС Н.В.» | 7 | Нет | Да | Нет | 0 | 0 | 3 | |

1 Один заместитель председателя является также старшим независимым директором

НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА,
 НАЗНАЧЕННЫЕ В ПЕРИОД С 1 ИЮНЯ 2016 г.
 ПО 30 МАЯ 2017 г.

НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА (БЕЗ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ)

ПРАВЛЕНИЕ

| НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА (БЕЗ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ) | | | | НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА, НАЗНАЧЕННЫЕ В ПЕРИОД С 1 ИЮНЯ 2016 г. ПО 30 МАЯ 2017 г. | | | | ПРАВЛЕНИЕ | | | |
|---|-------------|-------------|--------|---|-------------|--------|---|------------------|-------------|--------|--|
| ВСЕГО | НЕЗАВИСИМЫХ | ИНОСТРАННЫХ | ЖЕНЩИН | ВСЕГО | ИНОСТРАННЫХ | ЖЕНЩИН | ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА (БЕЗ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ) | ВСЕГО ДИРЕКТОРОВ | ИНОСТРАННЫХ | ЖЕНЩИН | |
| 8 | 2 | 0 | 3 | 0 | Нет | Нет | 0 | 12 | 0 | 0 | |
| 7 | 4 | 7 | 2 | 0 | Нет | Нет | 1 | 14 | 0 | 3 | |
| 5 | 2 | 2 | 2 | 0 | Нет | Нет | 3 | 14 | 0 | 2 | |
| 7 | 3 | 4 | 0 | 0 | Нет | Нет | 1 | 9 | 1 | 0 | |
| 13 | 5 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 1 | 5 | 0 | 0 | |
| 9 | 4 | 0 | 0 | 0 | Нет | Нет | 1 | 8 | 1 | 1 | |
| 14 | 5 | 7 | 4 | 2 | 2 | 0 | 3 | 20 | 1 | 3 | |
| 11 | 3 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 1 | 5 | 0 | 0 | |
| 12 | 6 | 3 | 2 | 3 | 0 | 1 | 1 | 10 | 0 | 2 | |
| 7 | 5 | 3 | 0 | 0 | Нет | Нет | 3 | 12 | 1 | 1 | |
| 8 | 6 | 6 | 0 | 0 | Нет | Нет | 2 | 14 | 0 | 0 | |
| 9 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | |
| 9 | 3 | 1 | 0 | 0 | Нет | Нет | 5 | 11 | 0 | 0 | |
| 8 | 5 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 8 | 1 | 0 | |
| 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 10 | 0 | 1 | |
| 6 | 3 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 23 | 0 | 2 | |
| 7 | 3 | 4 | 0 | 3 | 2 | 0 | 1 | 7 | 0 | 1 | |
| 9 | 5 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 14 | 1 | 1 | |
| 5 | 3 | 3 | 1 | 0 | Нет | Нет | 1 | 3 | 3 | 0 | |

Статистика советов, встречи и комитеты

| | СРОК СЛУЖБЫ В СД | | | РАБОТА ВО ВНЕШНИХ СД | | |
|---------------------------------|--|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------------------|
| | НЕЗАВИСИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРЫ (БЕЗ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ) | ПРЕДСЕДАТЕЛЬ | ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР | ПРЕДСЕДАТЕЛЬ | ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР | НЕЗАВИСИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРЫ (СРЕДНЕ) |
| ПАО «АКРОН» | 6.6 | 1.0 | 5.8 | 0 | 0 | 1 |
| ПАО «АЭРОФЛОТ» | 4.6 | 2.9 | 3.9 | 0 | 0 | 2 |
| АК «АЛРОСА» | 2.4 | 1.9 | 0.2 | 1 | 0 | 1 |
| ПАО АНК «БАШНЕФТЬ» | 0.5 | 2.2 | 2.2 | 0 | 1 | 1 |
| ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК» | 1.3 | 1.9 | 1.9 | 3 | 0 | 2 |
| ПАО «ДИКСИ ГРУПП» | 1.4 | 2.4 | 0.7 | 0 | 0 | 2 |
| ПАО «ФСК ЭЭС» | 2.4 | 1.0 | 3.0 | 1 | 1 | 2 |
| ПАО «ГАЗПРОМ» | 7.6 | 2.0 | 6.0 | 0 | 2 | 2 |
| ПАО «ИНТЕР РАО» | 3.9 | 3.1 | 4.0 | 2 | 0 | 2 |
| ПАО «ГРУППА ЛСР» | 3.2 | 1.2 | 6.9 | 0 | 0 | 2 |
| ПАО «ЛУКОЙЛ» | 6.6 | 24.2 | 8.0 | 0 | 0 | 1 |
| ПАО «МАГНИТ» | 5.2 | 7.0 | 3.0 | 0 | 1 | 1 |
| ПАО «МЕЧЕЛ» | 3.6 | 1.2 | 3.0 | 0 | 0 | 1 |
| ПАО «МЕГАФОН» | 3.5 | 1.0 | 1.1 | 1 | 0 | 2 |
| ОАО «ММК» | 5.5 | 3.2 | 3.1 | 0 | 0 | 1 |
| ПАО МОСКОВСКАЯ БИРЖА | 0.1 | 4.3 | 4.0 | 1 | 0 | 2 |
| ПАО «МОСЭНЕРГО» | 5.1 | 10.0 | 1.0 | 2 | 0 | 2 |
| ПАО «МТС» | 4.6 | 2.0 | 1.5 | 2 | 1 | 2 |
| ПАО «М.ВИДЕО» | 4.2 | 4.2 | 1.0 | 2 | 0 | 2 |
| ОАО «НЛМК» | 5.7 | 12.9 | 12.9 | 0 | 1 | 1 |
| ПАО «НМТП» | 0.8 | 0.0 | 2.8 | 0 | 0 | 1 |
| ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ» | 5.6 | 6.3 | 4.5 | 2 | 0 | 1 |

Перечень комитетов:

| | | | | | |
|-----|---|------|---|-------|--|
| A | По аудиту | D | По развитию | HR | По кадрам |
| B | По бюджетированию | DEFE | По развитию энергетики на Дальнем Востоке | I | По инвестициям |
| C | По компенсациям | EE | По энергоэффективности | In | По инновациям |
| CG | По корпоративному управлению | EHS | По охране окружающей среды, здоровья и безопасности | IRDiP | По взаимоотношениям с инвесторами и дивидендной политике |
| CM | По общему руководству | EtCo | По этике и контролю | M | По маркетингу |
| CSR | По корпоративной социальной ответственности | F | По финансам | N | По назначениям |

| СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ ВСЕХ ДИРЕКТОРОВ | СОВЕЩАНИЯ СД | | КОЛ-ВО И ВИД КОМИТЕТОВ | ОЦЕНКА СД |
|---------------------------------|--------------|--------------|-------------------------|------------|
| | ОЧЕРЕДНЫЕ | ВНЕОЧЕРЕДНЫЕ | | |
| 62.0 | 1 | 21 | 3: A, SP&CG, N&R | Нет данных |
| 48.7 | 9 | 9 | 3: A, P&R, S | Нет |
| 50.2 | 4 | 7 | 3: A, HR&R, SP | Нет |
| 49.1 | Нет данных | Нет данных | 5: A, B, EHS, N&R, S | Да, внутр. |
| 51.1 | 4 | 21 | 3: A&Ri, SCM, C&CG&N | Да, внутр. |
| 54.6 | Нет данных | Нет данных | 3: A, N&R, SP | Нет |
| 44.9 | 9 | 39 | 4: A, HR&R, S, I | Да, внутр. |
| 55.8 | 10 | 54 | 2: A, N&R | Нет данных |
| 50.1 | 4 | 26 | 3: A, HR&R, S&I | Да, внеш. |
| 50.9 | 6 | 5 | 3: A, HR&R, S&I | Да, внеш. |
| 69.7 | 8 | 19 | 3: A, HR&C, S&I | Да, внутр. |
| 49.4 | 11 | 0 | 2: A, HR&R | Да, внутр. |
| 60.9 | Нет данных | Нет данных | 3: A, I, N&C | Нет данных |
| 56.6 | 5 | 16 | 3: A, F&S,R&N | Нет данных |
| 50.0 | Нет данных | Нет данных | 3: A, N&R, S | Да, внутр. |
| 57.0 | 6 | 11 | 5: A, B, N&R, RM, SP,TP | Да, внутр. |
| 44.6 | Нет данных | Нет данных | 4: A, HR&R, Re, S&I | Нет |
| 53.5 | 6 | 5 | 5: A, B, C&G, R&N, S | Да, внеш. |
| 55.1 | 4 | 9 | 2: A, R&N | Да, внеш. |
| 59.8 | 3 | 6 | 3: A, HR&R&SoPo,SP | Да, внутр. |
| 52.1 | 1 | 24 | 2: A, N&R | Нет |
| 48.1 | 7 | 43 | 4: A, B, CG&N&R, S | Да, внутр. |

| | | | | | |
|----|---|------|---------------------------------|----|----------------------------------|
| O | По управлению оперативной деятельностью | SaSu | По безопасности и устойчивости | TP | По политике в области технологий |
| P | По персоналу | SCM | По стратегии и рынкам капиталов | | |
| R | По вознаграждениям | SoPo | По социальной политике | | |
| Ri | По рискам | SP | По стратегическому планированию | | |
| Re | По управлению надёжностью | | | | |
| RM | По управлению рисками | | | | |
| S | По стратегии | | | | |

| | СРОК СЛУЖБЫ В СД | | | РАБОТА ВО ВНЕШНИХ СД | | |
|---------------------------|--|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------------------|
| | НЕЗАВИСИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРЫ (БЕЗ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ) | ПРЕДСЕДАТЕЛЬ | ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР | ПРЕДСЕДАТЕЛЬ | ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР | НЕЗАВИСИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРЫ (СРЕДНЕ) |
| ОАО «НОВАТЭК» | 6.8 | 3.1 | 10.5 | 0 | 0 | 2 |
| ОАО «ФОСАГРО» | 3.8 | 3.8 | 4.0 | 0 | 0 | 3 |
| ПАО «ГРУППА КОМПАНИЙ ПИК» | 3.4 | 1.9 | 3.0 | 0 | 0 | 1 |
| ПОЛИМЕТАЛЛ ИНТЕРНЭШНЛ ПЛС | 5.2 | 5.6 | 5.6 | 0 | 0 | 2 |
| ПАО «ПОЛЮС» | 1.3 | 2.8 | 1.1 | 3 | 2 | 2 |
| ОАО «НК «РОСНЕФТЬ» | 3.5 | 2.0 | 3.0 | 0 | 2 | 2 |
| ПАО «РОССЕТИ» | 3.6 | 1.0 | 1.0 | 3 | 2 | 2 |
| ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» | 3.3 | 4.0 | 0.2 | 0 | 0 | 2 |
| ЮНАЙТЕД КОМПАНИ РУСАЛ ПЛС | 4.3 | 7.3 | 3.9 | 3 | 1 | 2 |
| ПАО «РУСГИДРО» | 2.6 | 0.9 | 0.9 | 0 | 1 | 2 |
| ПАО СБЕРБАНК | 7.3 | 2.1 | 0.0 | 0 | 2 | 2 |
| ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ» | 6.4 | 2.0 | 2.0 | 1 | 0 | 2 |
| ОАО АФК «СИСТЕМА» | 6.8 | 5.0 | 2.0 | 1 | 0 | 2 |
| ОАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» | 9.7 | 3.0 | 9.5 | 0 | 0 | 1 |
| ПАО «ТАТНЕФТЬ» | 13.2 | 11.0 | 16.4 | 0 | 1 | 1 |
| ПАО «ТМК» | 7.8 | 10.6 | 6.0 | 0 | 0 | 1 |
| ОАО «АК «ТРАНСНЕФТЬ» | 4.2 | 3.9 | 3.9 | 2 | 0 | 2 |
| ПАО «НПК ОВК» | 1.9 | 2.1 | 1.2 | 0 | 0 | 1 |
| ПАО «УРАЛКАЛИЙ» | 3.3 | 3.2 | 0.7 | 5 | 0 | 2 |
| БАНК ВТБ (ПАО) | 4.8 | 0.9 | 0.1 | 1 | 0 | 2 |
| «ЯНДЕКС Н.В.» | 5.5 | 6.1 | 4.1 | 0 | 0 | 2 |

Перечень комитетов:

| | | | | | |
|-----|---|------|---|-------|--|
| A | По аудиту | D | По развитию | HR | По кадрам |
| B | По бюджетированию | DEFE | По развитию энергетики на Дальнем Востоке | I | По инвестициям |
| C | По компенсациям | EE | По энергоэффективности | In | По инновациям |
| CG | По корпоративному управлению | EHS | По охране окружающей среды, здоровья и безопасности | IRDiP | По взаимоотношениям с инвесторами и дивидендной политике |
| CM | По общему руководству | EtCo | По этике и контролю | M | По маркетингу |
| CSR | По корпоративной социальной ответственности | F | По финансам | N | По назначениям |

| СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ ВСЕХ ДИРЕКТОРОВ | СОВЕЩАНИЯ СД | | КОЛ-ВО И ВИД КОМИТЕТОВ | ОЦЕНКА СД |
|---------------------------------|--------------|--------------|-----------------------------------|------------|
| | ОЧЕРЕДНЫЕ | ВНЕОЧЕРЕДНЫЕ | | |
| 65.8 | 4 | 6 | 3: A, R, S | Нет |
| 54.1 | 10 | Нет данных | 4: A,EHS HR&R, S | Нет данных |
| Нет данных | 5 | 21 | 3: A&Ri, P&R, S | Да, внутр. |
| 54.5 | 3 | 4 | 4: A&Ri, R, N, SaSu | Да, внеш. |
| 46.4 | 16 | Нет данных | 4: A, N&R, O, S | Да, внутр. |
| 60.3 | 5 | 22 | 3: A, HR&R, S | Да, внутр. |
| 49.5 | Нет данных | Нет данных | 4: A, I&TP&Re&EE&In, N&R,S | Да, внеш. |
| 50.5 | 3 | 24 | 5: A, CG, I, N&R, S | Да, внутр. |
| 53.8 | 9 | Нет данных | 3: A, CG, R | Да, внутр. |
| 51.0 | 6 | 10 | 6: A, DEFE, HR&R, I, Re&EE&In, S | Да, внутр. |
| 57.9 | 9 | 51 | 4: A, HR&R, RM, S | Да, внеш. |
| 54.3 | 4 | 18 | 3: A, EHS, R&N | Да, внеш. |
| 58.7 | 8 | 5 | 5: A&F&Ri, EtCo, IRDiP, N&R&CG, S | Да, внутр. |
| 68.1 | Нет данных | Нет данных | 1: A | Да, внутр. |
| 61.2 | 12 | 1 | 3: A, CM, HR&R | Да, внутр. |
| 56.1 | 8 | 24 | 3: A, N&R, S | Да, внутр. |
| 55.1 | 4 | 23 | 3: A, HR&R, S&I&In | Да, внутр. |
| Нет данных | 17 | Нет данных | 2: A, R&N | Нет данных |
| 57.8 | 9 | 8 | 4: A, CSR, I&D, N&R | Да, внутр. |
| 54.4 | 8 | 13 | 3: A, S&CG, P&R | Да, внутр. |
| 55.8 | Нет данных | Нет данных | 3: A, C, N&CG | Нет данных |

| | | | | | |
|----|---|------|---------------------------------|----|----------------------------------|
| O | По управлению оперативной деятельностью | SaSu | По безопасности и устойчивости | TP | По политике в области технологий |
| P | По персоналу | SCM | По стратегии и рынкам капиталов | | |
| R | По вознаграждениям | SoPo | По социальной политике | | |
| Ri | По рискам | SP | По стратегическому планированию | | |
| Re | По управлению надёжностью | | | | |
| RM | По управлению рисками | | | | |
| S | По стратегии | | | | |

Вознаграждение

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ ФУНКЦИЙ В СД

| | ВАЛЮТА | ПРЕДСЕДАТЕЛЬ | НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР |
|---------------------------------|------------|-------------------------|---------------------------|
| ПАО «АКРОН» | Нет данных | Нет данных | 2,200,000 ¹ |
| ПАО «АЭРОФЛОТ» | RUB | 8,100,000 | 1,800,000 |
| АК «АЛРОСА» | RUB | 9,000,000 | 6,000,000 |
| ПАО АНК «БАШНЕФТЬ» | RUB | Нет данных | Нет данных |
| ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК» | USD | 150,000 | 80,000 |
| ПАО «ДИКСИ ГРУПП» | USD | Нет данных | 25,000 |
| ПАО «ФСК ЭЭС» | RUB | 900,000 | 16,758,500 |
| ПАО «ГАЗПРОМ» | RUB | 26,073,280 | 20,880,280 |
| ПАО «ИНТЕР РАО» | RUB | 7,305,278 | 3,000,000 |
| ПАО «ГРУППА ЛСР» | RUB | Нет данных | 244,000 |
| ПАО «ЛУКОЙЛ» | RUB | 1,500,000 | 6,000,000 |
| ПАО «МАГНИТ» | RUB | Нет данных | 1,440,000 ² |
| ПАО «МЕЧЕЛ» | USD | Нет данных | 250,000 |
| ПАО «МЕГАФОН» | RUB | 4,000,000 | Нет данных |
| ОАО «ММК» | Нет данных | Нет данных | Нет данных |
| ПАО МОСКОВСКАЯ БИРЖА | RUB | 8,020,000 | 5,000,000 ¹ |
| ПАО «МОСЭНЕРГО» | Нет данных | Нет данных | Нет данных |
| ПАО «МТС» | RUB | 16,500,000 ¹ | 15,000,000 ³ |
| ПАО «М.ВИДЕО» | Нет данных | Нет данных | Нет данных |
| ОАО «НЛМК» | USD | 240,000 | 160,000 |
| ПАО «НМТП» | USD | Нет данных | 597 ⁴ |
| ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ» | USD | 1,000,000 | 120,000 |

1 для независимого директора

2 плюс дополнительная премия для независимого директора

3 плюс дополнительно 30 000 долларов США для независимого директора

4 для иностранных сотрудников

5 для российских налоговых резидентов

6 плюс 350 000 если требуются интерконтинентальные перелеты

7 плюс 4 445 за заседание

8 не является дополнительной платой, отдельная единица оплаты

9 комитет не заседал

10 неисполнительным директорам предложен опцион на долю акций с ограниченным обращением

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА ЧЛЕНСТВО В КОМИТЕТАХ

| ПРЕДСЕДАТЕЛЬ - КОМИТЕТ | ЧЛЕН - КОМИТЕТ | ПРЕДСЕДАТЕЛЬ - ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ | ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕН - | ПРЕДСЕДАТЕЛЬ - НАЗНАЧЕНИЯ | ЧЛЕН - НАЗНАЧЕНИЯ | ОБЩЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ (P) |
|------------------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------|--------------------------|
| Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | 359,001,000 |
| 3,600,000 | 2,700,000 | 3,600,000 | 2,700,000 | 3,600,000 | 2,700,000 | 69,620,769 |
| 1,200,000 | 0 ⁸ | 1,200,000 | 0 ⁸ | 1,200,000 | 0 ⁸ | 49,066,667 |
| 500,000 ¹ | 250,000 ¹ | 500,000 ¹ | 250,000 ¹ | 500,000 ¹ | 250,000 ¹ | 60,209,457 |
| 20,000 | 10,000 | 20,000 | 10,000 | 20,000 | 10,000 | 77,721,000 |
| Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных |
| 138,462 | 69,231 | 138,462 | 69,231 | 138,462 | 69,231 | 6,317,300 |
| 0 ⁸ | 577,000 | 0 ⁹ | 0 ⁹ | 0 ⁹ | 0 ⁹ | 321,547,000 |
| Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | 32,692,778 |
| Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных |
| 700,000 ⁶ | 150,000 ⁶ | 700,000 ⁶ | 150,000 ⁶ | | | 192,421,000 |
| Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | 13,405,103 |
| 15,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 143,854,000 |
| Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | 95,000,000 |
| Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | 59,124,800 |
| Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | 87,083,414 |
| Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных |
| 1,500,000 | 900,000 | 1,500,000 | 900,000 | 150,000 | 900,000 | 760,000,000 |
| Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | 54,250,000 |
| 64,000 | 40,000 | 64,000 | 40,000 | 64,000 | 40,000 | 132,305,000 |
| 0 ⁸ | 179 | 0 ⁸ | 0 ⁸ | 0 ⁸ | 0 ⁸ | 9,593,000 |
| 150,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 150,000 | 50,000 | 252,356,000 |

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ
ФУНКЦИЙ В СД

| | ВАЛЮТА | ПРЕДСЕДАТЕЛЬ | НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР |
|---------------------------|------------|----------------|---------------------------|
| ОАО «НОВАТЭК» | RUB | 20,000,000 | 10,000,000 |
| ОАО «ФОСАГРО» | RUB | Нет данных | 20,083,641 ¹ |
| ПАО «ГРУППА КОМПАНИЙ ПИК» | RUB | 7,200,000 | 4,800,000 |
| ПОЛИМЕТАЛЛ ИНТЕРНЭШНЛ ПЛС | USD | 370,400 | 148,160 |
| ПАО «ПОЛЮС» | USD | 300,000 | 165,000 |
| ОАО «НК «РОСНЕФТЬ» | USD | 600,000 | 500,000 |
| ПАО «РОССЕТИ» | RUB | 1,300,000 | 1,000,000 |
| ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» | RUB | 6,000,000 | 4,000,000 |
| ЮНАЙТЕД КОМПАНИ РУСАЛ ПЛС | GBP/USD | \$400,000 | £120,000 |
| ПАО «РУСГИДРО» | RUB | 1,170,000 | 900,000 |
| ПАО СБЕРБАНК | RUB | 7,670,000 | 5,900,000 |
| ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ» | Нет данных | Нет данных | Нет данных |
| ОАО АФК «СИСТЕМА» | RUB | 15,100,000 | 13,700,000 ⁵ |
| ОАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» | RUB | 5,000,000 | 4,000,000 |
| ПАО «ТАТНЕФТЬ» | Нет данных | Нет данных | Нет данных |
| ПАО «ТМК» | Нет данных | Нет данных | Нет данных |
| ОАО «АК «ТРАНСНЕФТЬ» | RUB | 1,500,000 | 1,000,000 |
| ПАО «НПК ОВК» | RUB | 0 ⁸ | 3,000,000 |
| ПАО «УРАЛКАЛИЙ» | Нет данных | Нет данных | Нет данных |
| БАНК ВТБ (ПАО) | RUB | 5,980,000 | 4,600,000 |
| «ЯНДЕКС Н.В.» | Нет данных | Нет данных | Нет данных ¹⁰ |

1 для независимого директора

2 плюс дополнительная премия для независимого директора

3 плюс дополнительно 30 000 долларов США для независимого директора

4 для иностранных сотрудников

5 для российских налоговых резидентов

6 плюс 350 000 если требуются интерконтинентальные перелеты

7 плюс 4 445 за заседание

8 не является дополнительной платой, отдельная единица оплаты

9 комитет не заседал

10 неисполнительным директорам предложен опцион на долю акций с ограниченным обращением

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА ЧЛЕНСТВО В КОМИТЕТАХ

| ПРЕДСЕДАТЕЛЬ - КОМИТ | ЧЛЕН - КОМИТ | ПРЕДСЕДАТЕЛЬ - ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ | ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕН - | ПРЕДСЕДАТЕЛЬ - НАЗНАЧЕНИЯ | ЧЛЕН - НАЗНАЧЕНИЯ | ОБЩЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ (P) |
|----------------------|---------------------|-------------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|--------------------------|
| 0 ⁸ | 2,000,000 | 0 ⁸ | 2,000,000 | 0 ⁸ | 2,000,000 | 133,380,000 |
| 6,703,400 | 0 ⁸ | 6,703,400 | 0 ⁸ | 6,703,400 | 0 ⁸ | 92,471,000 |
| 960,000 | 0 ⁸ | 960,000 | 0 ⁸ | 960,000 | 0 ⁸ | Нет данных |
| 44,448 ⁷ | 14,816 ⁷ | 44,448 ⁷ | 14,816 ⁷ | 44,448 ⁷ | 14,816 ⁷ | 82,970,006 |
| 50,000 ¹ | 10,000 ¹ | 30,000 ¹ | 10,000 ¹ | 30,000 ¹ | 10,000 ¹ | 37,921,000 |
| 50,000 | 30,000 | 50,000 | 30,000 | 50,000 | 30,000 | 151,966,217 |
| 200,000 | 100,000 | 200,000 | 100,000 | 200,000 | 100,000 | Нет данных |
| 500,000 | 400,000 | 475,000 | 320,000 | 475,000 | 320,000 | 32,246,839 |
| £15,000 | £10,000 | £15,000 | £10,000 | £15,000 | £10,000 | 1,187,077,074 |
| 180,000 | 90,000 | 180,000 | 90,000 | 180,000 | 90,000 | 5,561,538 |
| 1,180,000 | 590,000 | 1,180,000 | 590,000 | 1,180,000 | 590,000 | 41,600,000 |
| Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных |
| 280,000 | 30,000 | 280,000 | 30,000 | 280,000 | 30,000 | 925,043,085 |
| Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | 50,443,500 |
| Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | 148,842,247 |
| Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | 160,669,128 |
| 200,000 | 100,000 | 200,000 | 100,000 | ОТСУТСТВУЕТ | ОТСУТСТВУЕТ | 43,800,000 |
| 0 ⁸ | 500,000 | 0 ⁸ | 500,000 | 0 ⁸ | 500,000 | Нет данных |
| Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | 182,293,464 |
| 920,000 | 460,000 | 920,000 | 460,000 | 920,000 | 460,000 | 53,820,000 |
| Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных |

О SPENCER STUART

В Spencer Stuart мы знаем, насколько важным является умение руководить. Организации по всему миру доверяют нам в вопросах принятия решений на уровне высшего руководства, которые оказывают продолжительное влияние на компании. Благодаря нашей экспертизе в подборе и оценке топ-менеджеров и членов СД и консультировании в области лидерства, мы помогаем создавать и совершенствовать высокоэффективные команды для своих клиентов, в число которых входят и крупные международные корпорации, и развивающиеся компании, и некоммерческие организации.

Будучи частной компанией с 1956 года, мы сосредоточены на обеспечении компаний знаниями, информацией и результатами при помощи нашей команды экспертов, которые работают в 56 офисах в 30 странах и являются специалистами в более чем 50 практиках. Советы директоров и руководители обращаются к Spencer Stuart для разрешения появляющихся потребностей в таких вопросах, как: подбор руководителей высшего звена, подбор директоров в совет директоров, проведение оценки эффективности совета директоров, планирование преемственности, подробная оценка эффективности высшего руководства и по многим другим аспектам организационной эффективности. Вы можете узнать больше о компании Spencer Stuart на www.spencerstuart.com.

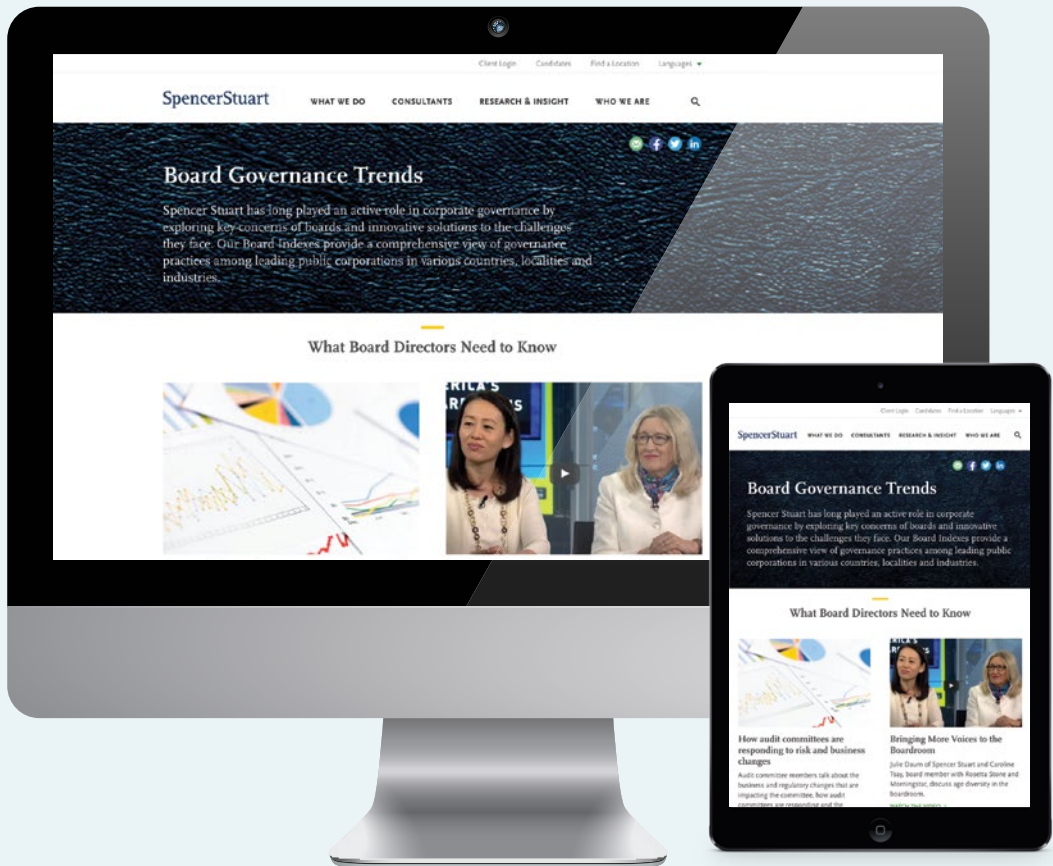
Социальные сети @Spencer Stuart

Оставайтесь в курсе новых тенденций и тем актуальных для вашего бизнеса и карьеры.

    @Spencer Stuart

© 2017 Все права защищены. По вопросам копирования, распространения и представления данного материала обращайтесь на permissions@spencerstuart.com.

Советы директоров — тенденции управления: глобальный взгляд



Spencer Stuart Board Governance Trends (Тенденции управления СД) — это эксклюзивный источник информации о том, как практики управления советов директоров развиваются и меняются по всему миру и как они соотносятся между странами. Это универсальный онлайн-ресурс для получения последних данных о составе советов директоров, методах управления и вознаграждении на основе информации о ведущих публичных компаниях в более чем 20 странах.

www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes

Посетите **spencerstuart.com** для дополнительной информации.

Амстердам
Атланта
Бангалор
Барселона
Богота
Бостон
Брюссель
Буэнос-Айрес
Варшава
Вашингтон
Вена
Гонконг
Даллас
Дубай
Женева
Йоханнесбург
Калгари
Копенгаген
Кремниевая Долина
Лима
Лондон
Лос-Анжелес
Мадрид
Майами
Мельбурн
Мехико
Милан
Миннеаполис
Монреаль
Москва
Мумбаи
Мюнхен
Нью-Дели
Нью-Йорк
Ориндж
Париж
Пекин
Прага
Рим
Сан-Паулу
Сантьяго
Сан-Франциско
Сидней
Сингапур
Сиэтл
Стамбул
Стокгольм
Стэмфорд
Токио
Торонто
Филадельфия
Франкфурт
Хьюстон
Цюрих
Чикаго
Шанхай



SpencerStuart