

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.

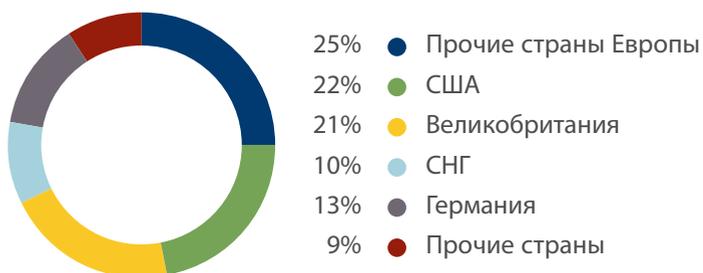
67% директоров представляют разные европейские страны. 34% директоров — из Германии и Великобритании. 22,3% директоров являются гражданами одной страны — США.

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

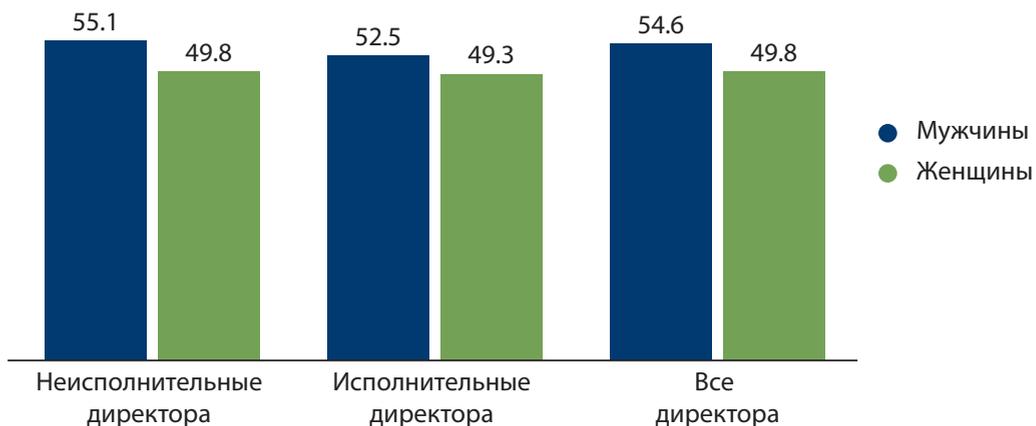
	Россия	Бельгия	Дания	Финляндия	Франция	Германия	Италия	Нидерланды	Норвегия	Польша	Испания	Швеция	Швейцария	Турция	Велико-британия	США
Проценты	18.8	10.4	17.5	16	17.9	19.7	18	9.2	17.8	27.5	14.6	15.2	9.9	12.2	12	7.5

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

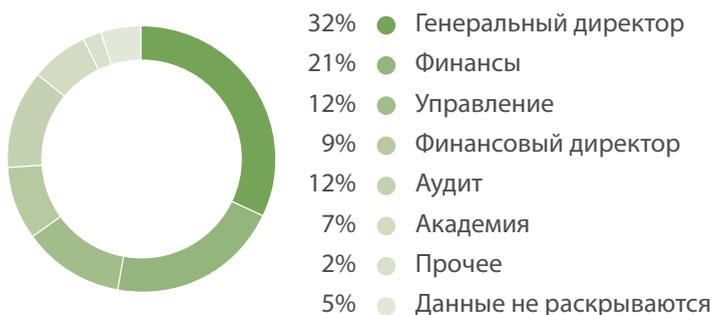
Процент компаний	Количество комитетов					
	1	2	3	4	5	6
	2.3%	11.6%	51.2%	20.9%	11.6%	2.3%

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 занимают 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
Иностранцы-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 (БЕЗ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ)				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	ОЦЕНКА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ (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 - КОМИТЕТ	ЧЛЕН - КОМИТЕТ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ - ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ	ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕН - КОМИТЕТ	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.

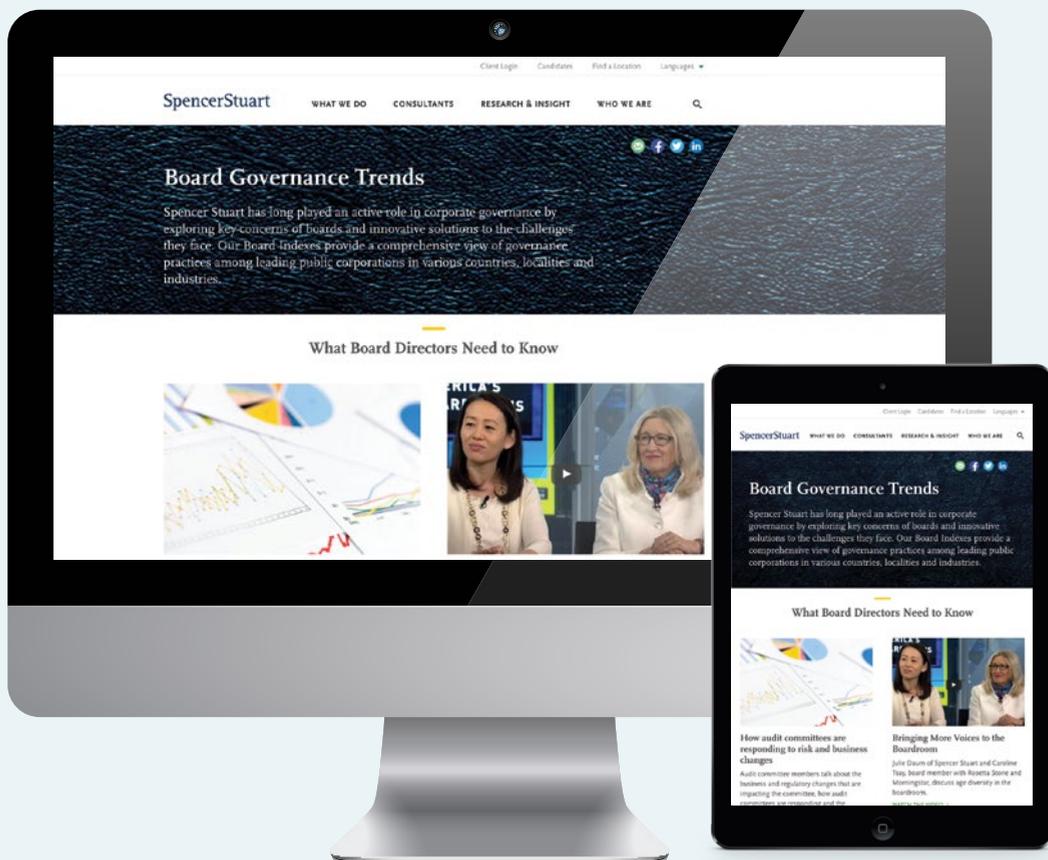
Социальные сети @Spencer Stuart

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