ДИРЕКТОР ПО СКЕПСИСУ

Сергей Швецов

Первый заместитель председателя ЦБ РФ

Что такое репутация директора и на что обращает внимание Банк России в оценке директоров проблемных компаний?

Квалификация членов совета директоров, в том числе независимых директоров, и качество корпуправления — многогранная проблема. Главное — совет директоров компаний и менеджмент должны уйти от узкого понимания кор-

поративного управления исключительно как соблюдения баланса интересов между акционерами: их задачи гораздо сложнее, а сфера ответственности гораздо шире. Говоря о корпоративном управлении, мы начинаем рассматривать общество как одного из стейкхолдеров.

К сожалению, как недавно показал опрос на одном из профильных мероприятий, около 40 % директоров сами не понимают, за что отвечает директор. А ведь директор — это не почетное звание, не интересное времяпрепровождение, не монетизация репутации. Это именно функция, без которой система будет давать сбой.

Когда регулятор отзывает лицензию финансовой организации или проводит санацию, то конечно же проводит анализ и изучение причин произошедшего. И в 100 % таких случаев мы видим дефект корпоративного управления. Иногда это связано с криминалом, когда члены совета директоров сознательно искажают отчетность, принимают риски, которые не характерны для данного вида финансовой деятельности. Но чаще это просто равнодушие, бездействие, непонимание своей функции. Поэтому главной задачей Банка России, Ассоциации независимых директоров и других профессиональных объединений является объяснение членам советов директоров, в чем состоят их задачи и как им следует их исполнять.

Также очень важно, чтобы директор понимал свои права. В финансовом секторе мы сделали достаточно много, чтобы определить функционал совета директоров и права его членов, но не все об этом знают. Нужно, чтобы член совета директоров постоянно стремился повысить свою квалификацию, но не чувствовал себя связанным по рукам и ногам дефицитом собственных знаний, а имел возможность компенсировать его привлечением внешней экспертизы. Здесь нужны разъяснения и рекомендации: что значит профессиональный скептицизм, что значит использование внешней экспертизы. Нужно сделать так, чтобы, с одной стороны, не забюрократизировать работу членов совета директоров до невозможности, а с другой — ввести некий минимальный «джентельменский» набор знаний и компетенций директора, достаточных, чтобы иметь моральное право привлекать его к персональной ответственности за то, что делается на предприятии.

В Основных направлениях развития финансового рынка Банк России большое внимание уделил теме ответственности. В финансовом секторе это было важно не только с позиции улучшения корпоративного управления, но и с точки зрения финансовой устойчивости. Было принято новое законодательство о деловой репутации (№ 281-ФЗ).

Инструменты погружения

В публичных обществах есть практика: в первый день работы независимого директора ему в рамках введения в должность четко и подробно объясняется, как работает организация, в чем состоит ее бизнес, в чем его особенности, что сделал предыдущий совет директоров, чего организация ждет от своего члена совета директоров.

В течение какого-то времени, когда новый член совета директоров уже погрузился в свою функцию, помочь ему осознать, что он делает правильно, а что нет, помогут опросники для самооценки его работы в качестве члена совета директоров. Так, например, один из вопросов для самооценки — достаточно ли он прикладывает усилий для получения всей необходимой информации и пояснений для принятия решения по конкретному вопросу в рамках «концепции профессионального скептицизма».

В существующей системе возможны два подхода. Одно дело — неправильное поведение члена совета директоров, которое влечет потерю деловой репутации и запрет в дальнейшем осуществлять деятельность в финансовой сфере. Другое — если будут доказаны его недобросовестные действия или бездействие, или вовлеченность в криминальные операции, например, преднамеренное искажение отчетности. Тут уже ответственность совершенно другая — не только репутационная, но и материальная, а в некоторых случаях и уголовная.

Фактически мы создали механизм, когда люди могут апеллировать к Центральному банку и объяснить, что на самом деле их поведение было добросовестным, что они действовали согласно обычаям делового оборота. В результате рассмотрения апелляции Банк России может изменить свое первоначальное решение. Мы уже начали эту работу: после рассмотрения 6 апелляций Банк России принял решение о невключении граждан в «черные списки», потому что их объяснения относительно поведения в компании были убедительны. Это те случаи, когда директора сознательно пришли в сложные организации, но им не хватило времени, чтобы изменить ситуацию к лучшему. Хотя организации в конце концов потеряли свои лицензии, директора действовали надлежащим образом.

Остальные апелляции, а их было около 10, оставлены без удовлетворения, так как приводившиеся аргументы более убедительно доказывали, что люди не понимали своего функционала, чем то, что они вели себя добросовестно. И это является огромной проблемой.

Фактически мы создали механизм, когда люди могут апеллировать к Центральному банку и объяснить, что на самом деле их поведение было добросовестным, что они действовали согласно обычаям делового оборота.

Мы ставим перед собой задачу — в течение года выпустить и опросники для самооценки членов совета директоров, и методические рекомендации по надлежащему поведению директоров. Здесь, конечно, будет использован и международный опыт: такие опросники и методички есть в других странах.

Безусловно, нужна дискуссия, нужен коллективный интеллект, чтобы прийти к консенсусу, что значит добросовестное поведение. Потом эти нормы вполне можно будет перенести в нормативные акты и федеральные законы. Но этому должна предшествовать достаточно большая предварительная работа по сближению ожиданий инвесторов, регулятора и общества от такой роли, как директор.

Нужна дискуссия, нужен коллективный интеллект, чтобы прийти к консенсусу, что значит добросовестное поведение. Потом эти нормы вполне можно будет перенести в нормативные акты и федеральные законы.

Конечно, важны и другие вопросы. Например, парадигма персональной ответственности и коллективной ответственности совета директоров — как ее правильно разграничить. Если человек пришел в совет директоров с компетенцией противодействия киберугрозам и справляется с поставленной задачей, ничего не понимая при этом в финансах, а компания разорилась отнюдь не из-за киберугрозы — какую ответственность несет этот человек?

Наконец, очень важный закон, о котором говорили несколько лет, должен быть окончательно принят в эту сессию. Самое главное в функции совета директоров — это сила — полномочия управлять подбором менеджмента. Совет директоров отвечает не только за назначения, но и за своевременную замену — это должен уяснить себе каждый директор. И правовые преграды к этому будут устранены этим законом.

Совместно с Росимуществом на примере госкомпаний мы уже продвинулись достаточно неплохо в области опережающего внедрения требований к совету директоров в нефинансовом секторе. Та модель, которая наделяет совет директоров гораздо большими полномочиями и предъявляет к нему более высокие требования, может быть внимательно проанализирована и использована в других публичных обществах. Но это не механический процесс! Формальное выполнение каких-то норм может только навредить, а не улучшить ситуацию в публичных обществах. Внедрение новых подходов должно быть органично и происходить осознанно, на основе глубокого понимания всех участвующих в этом процессе лиц своей роли и своей ответственности.

Модель, которая наделяет совет директоров гораздо большими полномочиями и предъявляет к нему более высокие требования, может быть внимательно проанализирована и использована в других публичных обществах.

ЧЕМ РУКОВОДСТВУЕТСЯ БАНК РОССИИ, ПРИНИМАЯ РЕШЕНИЕ О МЕРЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДИРЕКТОРА?

– Очень важно, сколько директор находился на своей позиции, какую информацию содержали отчеты внутреннего и внешнего аудитов, которые были ему доступны — были ли из отчетности видны те трудности, которые выявились в процессе ликвидации финансовой организации. Мы смотрим, как вел себя директор, какие вопросы задавал, какие следы своей деятельности оставил в деятельности совета директоров. Есть глубокое заблуждение, что если директор не пришел голосовать, то у него есть некая индульгенция. Это не так: мы не разделяем действие и бездействие. Для нас это абсолютно все равно. Если нет доказательств ответственного поведения директора, то мы считаем, что он бездействовал. А бездействие — это дисквалификация.

Мы также оцениваем реальную квалификацию человека, его опыт, занимаемые должности, какие он накопил знания за свой жизненный путь. Если мы видим, что у человека есть компетенции, достаточные, чтобы обнаружить дефекты в управлении, но он ими не воспользовался, это для нас гораздо хуже, чем если бы он не имел компетенций и не воспользовался внешней экспертизой.

В целом у Банка России есть два критерия — квалификация и настойчивость, с одной стороны, добросовестность и профессиональный скептицизм — с другой. Если эти принципы соблюдаются, то директор правильный.