

Керівники держкомпаній: система відбору та оплати праці гендиректорів держкомпаній в Швеції

**Lars Erik Fredriksson,
Investment Director, State
Ownership**

- **Про держкомпанії в Швеції**
- **Пошук та наймання гендиректорів**
- **Оплата праці гендиректорів та керівного складу держкомпаній**
- **Висновки**

Держава – один з найбільших акціонерів в Швеції

49 держкомпаній (акціонерні товариства) – в 41 компанії держава єдиний акціонер, у 8 – держава один з акціонерів

Приблизно 163,000 працівників

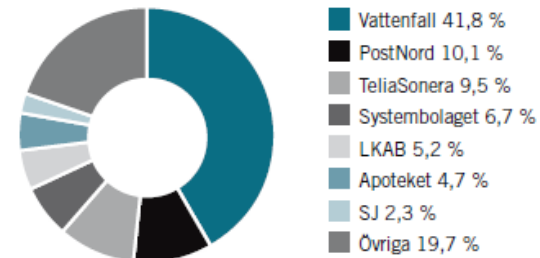
Чистий дохід ~ \$ 42 млрд ←

Чистий прибуток ~ \$ 2 млрд

340 членів наглядових рад, з них > 80% незалежні

Ринкова вартість ~ \$ 55 млрд

OMSÄTTNINGSFÖRDELNING JAN-DEC 2014¹⁾
INKLUSIVE INTRESSEBOLAG



1) Nettoomsättning inklusive intressebolagen i förhållande till statens kapitalandel.

Держкомпанії – одні з найбільших в Швеції



Система управління

- **Команда, яка управляє держкомпаніями, відокремлена від функцій секторальної політики**
- **34 професійні управлінці:**
 - 3 керівника = управлінська група
 - 13 інвестиційних директорів (виступають також членами наглядових рад)
 - 8 інвестиційних менеджерів
 - 3 юристи
 - 2 рекрутери для підбору членів наглядових рад
 - 2 спеціалісти із сталого розвитку
 - 1 спеціаліст із зв'язків з інвесторами
 - 2 технічно-адміністративних спеціалісти

Модель корпоративного управління

Політика власності держави

- Нормативна база
- Мандат на право власності
- Ключові принципи управління
- Рекомендації
 - Винагорода
 - Зовніше звітування
- Шведський кодекс корпоративного управління



Прийом на роботу та звільнення гендиректора

- **Найважливіше завдання для наглядової ради окрім стратегії**
- **В держкомпаніях той самий процес, що і в приватних**
- **Держава орієнтується на найкращі практики на ринку**
- **Інструменти для наглядової ради:**
 - Річна оцінка роботи ради директорів та гендиректора
 - Аналіз роботи керівників компанії
 - Пропозиції щодо принципів оплати праці керівникам (відповідно до рекомендацій уряду), які приймаються на зборах акціонерів
- **Інструменти для власника:**
 - Щорічний аналіз заробітних плат керівників держкомпаній у порівнянні з ринком
 - Розробка рекомендацій
 - Діалог з головою наглядової ради
 - Аналіз та оцінка роботи наглядових рад

Пошук та наймання гендиректора

- **Гендиректор йде з компанії (добровільно або ні).**
 1. Чи має керівник залишити компанію одразу?
 2. Тимчасовий чи довгостроковий варіант? Якщо тимчасовий то: зовнішній або внутрішній?
 3. Хто займається пошуком і підбором: вся наглядова рада або робоча група при голові?
 4. Треба залучати рекрутера (так/ні)
 5. Аналіз функціоналу посади та визначення вимог
 6. Наявні внутрішні кандидати, яких можна розглянути на позицію гендиректора?

Процес

- **Визначити стратегічні виклики для компанії**
- **Визначити вимоги для кандидатів та проаналізувати функціонал посади**
- **Скласти довгий перелік кандидатів**
- **Скласти короткий список і оцінити кандидатів**
- **Наглядова рада пропонує фіналіста(ів)**
- **Перевірка документів (кримінальні, рекомендації, стан здоров'я, тощо)**
- **Переговори про умови та підписання контракту (із залученням юристів)**
- **Інформування власника(ів)**
- **Публічне оголошення про призначення**

Оплата праці гендиректора та керівників держкомпаній

- **Рекомендації уряду:**
 - Немає перемінної складової, лише фіксована (ринкова зарплата може дорівнювати або бути на 50% вищою за фіксовану зарплату)
 - Виплати до пенсійного фонду < 30% зарплати (відповідає ринку)
 - Пенсійний вік не молодше 62 років, має бути принаймні 65 років (відповідає ринку)
 - Попередження про звільнення < 6 місяців (відповідає ринку)
 - Компенсація в разі звільнення < 18 місячна зарплата (0 місяців, якщо гендиректор йде сам). Компенсація не виплачується особам старшим за 65 років (відповідає ринку)
- **Високий рівень слідування рекомендаціям**
 - Загальний рівень оплати праці керівникам держкомпаній відповідає ринковим умовам

Висновки

- **Конкурентна оплата праці – істотна умова для залучення професійних управлінців, оптимізації результатів роботи та запобігання корупції**
- **Коли підприємство необхідно вивести із збитків можна застосувати бонуси у вигляді акцій або опціонів**
- **У випадку приватизації ключові керівники можуть отримати бонуси, щоби залишитись в компанії**
- **Багато держкомпаній в Швеції дуже успішно приваблюють управлінців**
- **Держава як власник має хорошу репутацію серед управлінців, хоча приватні інвестиційні фонди складають гідну конкуренцію**
- **Керівники мають звітувати професійним наглядовим радам, які можуть ставити фахові запитання та завдання перед керівниками**
- **Держава має комунікувати очікування через голів наглядових рад –для цього не треба призначати в наглядові ради чиновників**

Дякую за увагу!

Lars Erik Fredriksson, investment director

lars-erik.fredriksson@gov.se