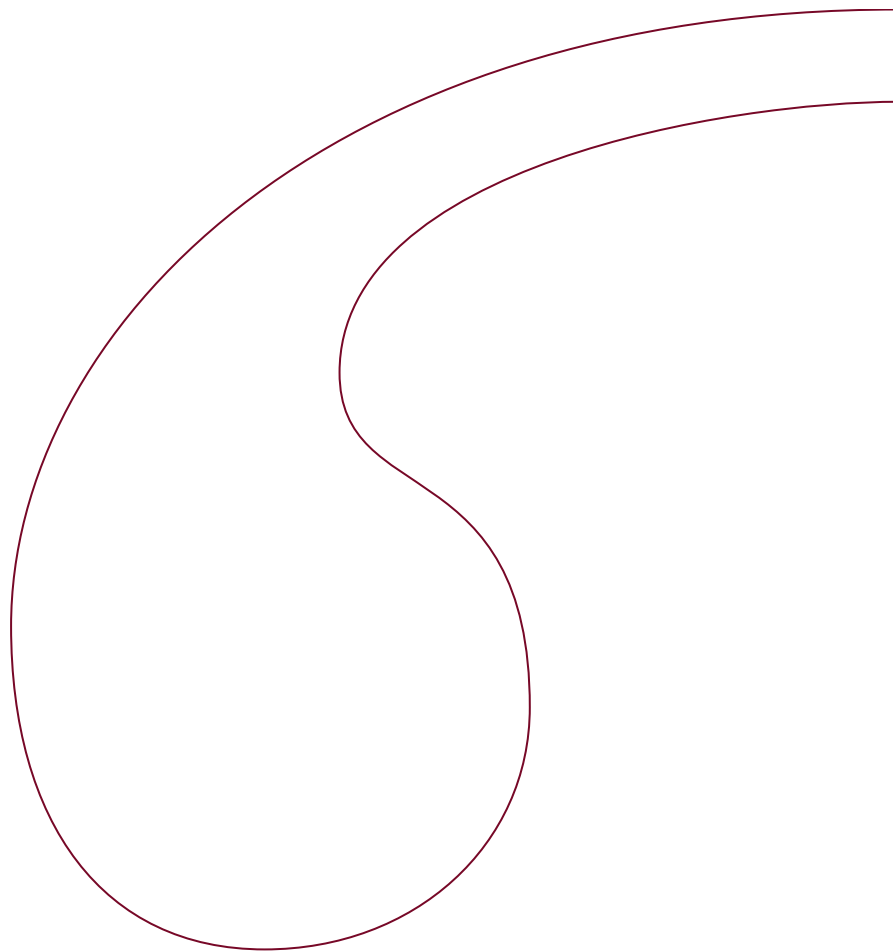


Годовое собрание акционеров – 2015 План действий 360°

Как сохранить и реализовать
акционерную стоимость на рынках
капитала в 2015?





1.00 РОССИЯ: ГОДОВЫЕ СОБРАНИЯ АКЦИОНЕРОВ - ВКЛАД SODALI

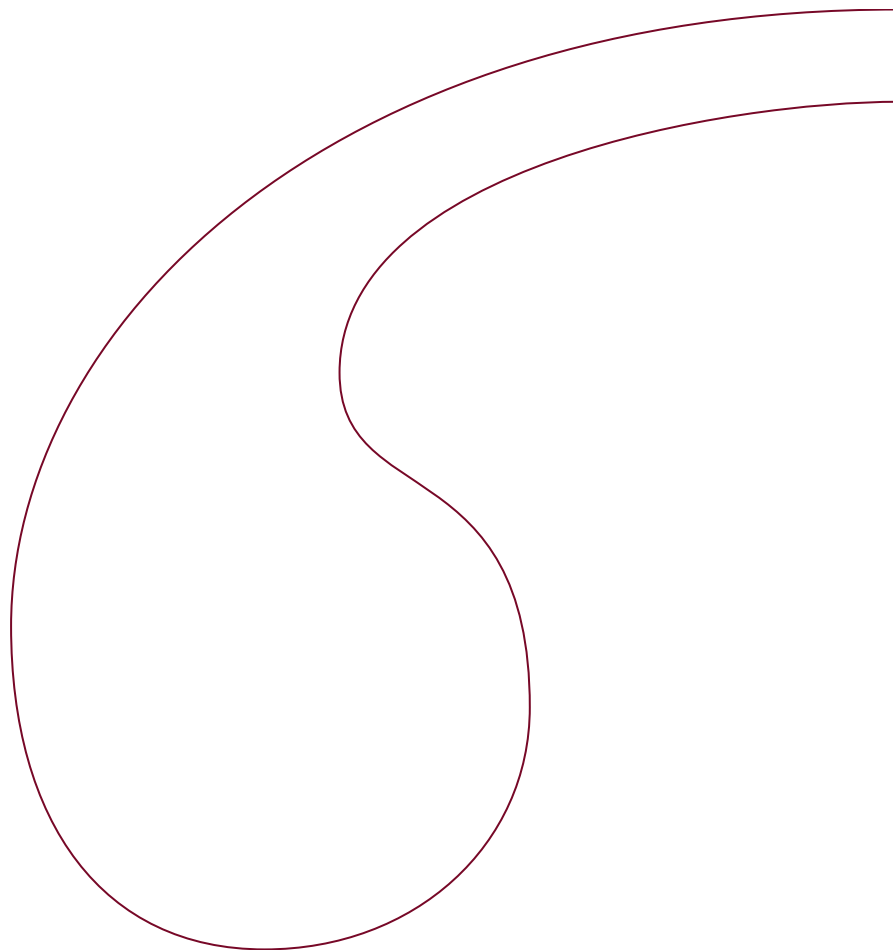
2.00 УСПЕШНОЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ - КЛЮЧЕВЫЕ ШАГИ И СРОКИ

3.00 ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ИНВЕСТОРАМИ

4.00 ГЛАВНЫЕ СЛОЖНОСТИ 2015 - САНКЦИИ И ВОЗМОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ

1.00 Россия:

**Годовые собрания
акционеров - вклад
Sodali**



Результаты и анализ голосования на годовых общих собраниях акционеров (ГОСА) в 2014

Участие в голосовании владельцев депозитарных расписок (ДР) в ГОСА в 2014

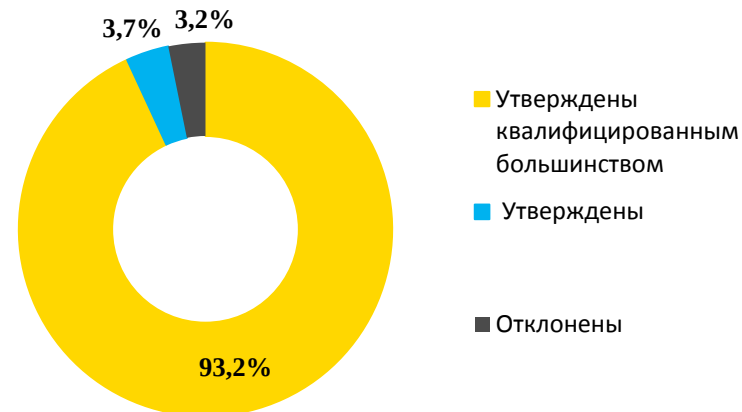
- В среднем **участие в голосовании владельцами депозитарных расписок (ДР)** в 2014 году **выросло** до 42,1%
- **Количество участвовавших в голосовании** прямо зависит от **количества времени** выделенного владельцам ДР для ознакомления и возвращения прокси материалов (рекомендаций голосования)
- В результате, при **более длительном ознакомлении с материалами ГОСА** количество голосовавших владельцев ДР **выросло**
- Единственным исключением являлись собрания с периодом ознакомления с материалами более 20 рабочих дней, в результате чего было самое низкое среднее участие в голосовании (26,9%)

Bank of New York Mellon, 2014 Russian Proxy Season voting results

Результаты и анализ голосования на годовых общих собраниях акционеров (ГОСА) в 2014 и влияние ISS

АНАЛИЗ СТАНДАРТНЫХ ВОПРОСОВ ПОВЕСТКИ ДНЯ

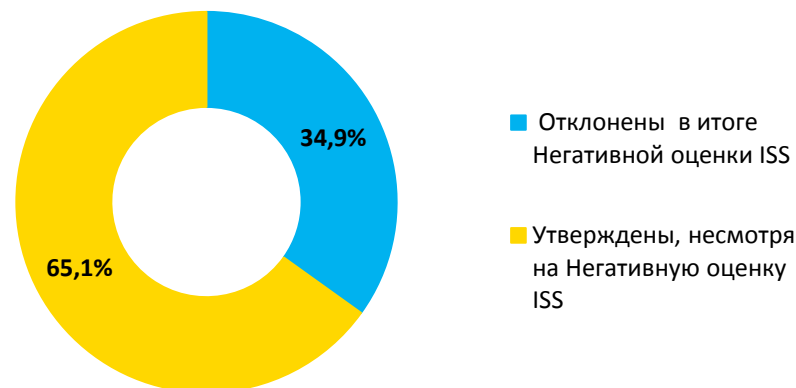
- Почти **97%** стандартных вопросов повестки дня, поставленных на голосование, **были утверждены**
- 93,2% были утверждены квалифицированным большинством (т.е. получили более 75% положительных голосов).



Утвержденные квалифицированным большинством положения это те положения, которые получили более чем 75% положительных голосов держателями ДР. Всего утвержденных положений было 96,9%

ВЛИЯНИЕ ISS НА ГОЛОСОВАНИЕ ПО СТАНДАРТНЫМ ВОПРОСАМ ПОВЕСТКИ ДНЯ

- **ISS** - Международная служба для акционеров - главный игрок, влияющий на результаты голосования общих собраний акционеров в России.
- **41,9%** стандартных вопросов повестки, которые **получили отрицательную оценку от ISS**, в итоге собрания **были отклонены**.



Bank of New York Mellon, 2014 Russian Proxy Season voting results



Вклад Sodali

Расширение целевой аудитории коммуникаций, включая :



- Международных институциональных инвесторов (не только держателей депозитарных расписок)
- Фокус на более широком охвате инвесторов: Шанхай, Гонконг, Япония, Китай и др.

Корпоративное Управление :

- Целостный подход, который сфокусирован не только на ГОСА
- Контакт с основными крупными инвесторами и главными экспертами по КУ



- Совершенствование существующей структуры Департамента Корпоративного Управления
- Связь между Департаментом Корпоративного Управления и Департаментом по связям с инвесторами внутри компании для реализации целостного подхода
- Создание методики по подходу к международным институциональным инвесторам по вопросам КУ

Взаимодействие с инвесторами:

- Связь с инвесторами до Общего собрания акционеров с целью добиться большего количества позитивных голосов



- Правильная подготовка структуры Общего собрания, его сроков и документов
- Позиционирование функции КУ внутри корпоративной структуры по отношению к другими функциями
- Встреча с инвесторами тет-а-тет или переписка с ними с целью обсуждения возможных проблем, ознакомления с их взглядами по поводу определенных вопросов и предложения соответствующих решений

Роль Sodali

Действия Sodali

- Установить нынешних владельцев компании и/или их инвестиционных консультантов, а также лиц, принимающих решения по голосованию
- Реконструировать цепочку посредников между компанией и инвесторами, лицами и политиками, определяющими решения по голосованию
- Передать официальную документацию по общему собранию, а также срочные стратегические сообщения
- Убедиться в том, что инвесторы понимают переданную им информацию
- Гарантировать осведомлённость инвесторов о собрании и процедурах голосования
- Собрать намерения голосующих

Результаты

- Прямая связь с инвесторами
- Поддержка инвесторам в их участии и голосовании на собрании – ответы на сомнения по поводу повестки дня собрания и технических процедур
- Уведомление инвестора по поводу процедур голосования из-за рубежа и возможных проблемах
- Ознакомление инвесторов с официальными документами собрания
- Отслеживание намерений по голосованию через посреднические цепочки, чтобы убедиться в подаче голосов
- Уведомление компании о возможных проблемах и предложение плана решений.



Кто главные игроки?

Институциональные инвесторы

- Имеют чёткую политику голосования
- В основном открыты к общению
- Предпочитают контактировать напрямую с высшим руководством организации компании, а не с Отделом IR.

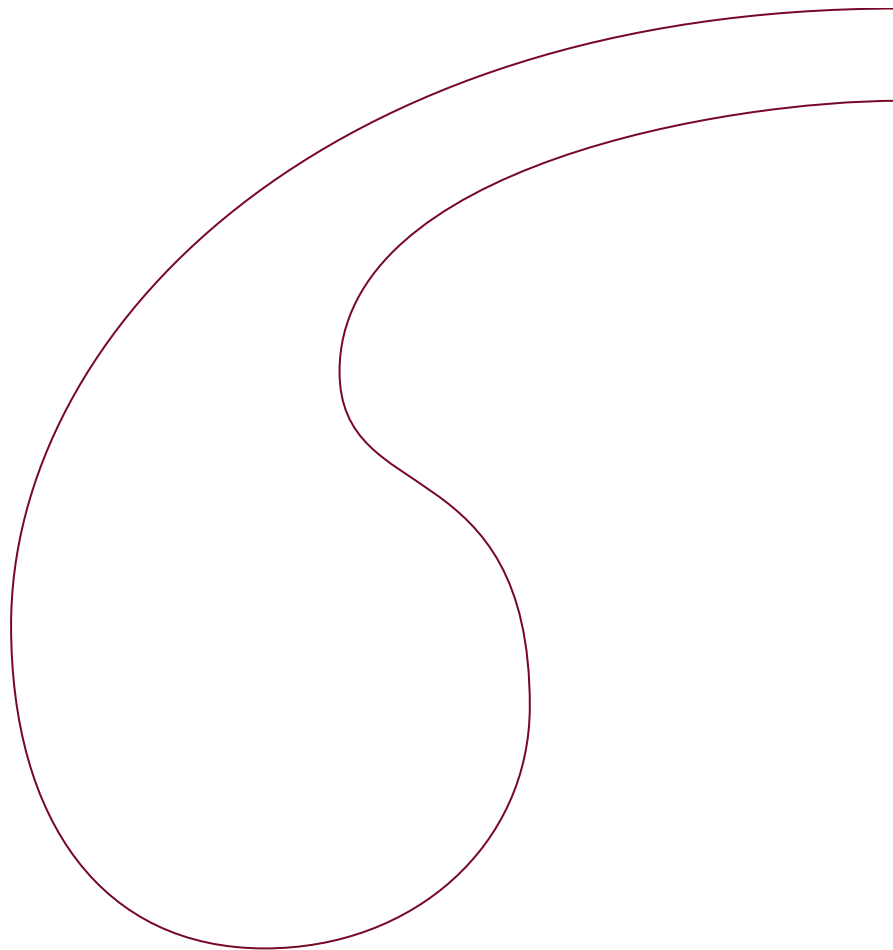


Советники институциональных инвесторов

- ISS и Glass Lewis – самые влиятельные
- Рекомендуют инвесторам как голосовать (за/против)
- Имеют высокое влияние на инвесторов
- Большинство открыты к общению, но важен выбор момента



2.00 Успешное собрание акционеров: ключевые шаги и сроки





Собрание акционеров - подготовка и планирование - рекомендации для компаний

- Проверить логистику международного голосования - нормативные сроки, раздельное голосование, голосование держателями Депозитарных расписок (ДР), другие проблемы.
- Взаимодействие с Советниками институциональных инвесторов.
- Взаимодействие с инвесторами: выбор правильных контактов и подход к ним (не только IR контакты)
- Подготовить план прямой коммуникации с инвесторами чтобы нейтрализовать возможные проявления активистского поведения.
- Презентовать Совету Директоров альтернативные варианты перед публикацией - заранее оценить последствия принятия решения, оценить уязвимость, подготовить план действий для получения максимальной поддержки.
- "Мобилизация" акционера контролируемым образом.



- Анализ полномочий по голосованию
- Анализ влияния Консультантов институциональных инвесторов
- Анализ не голосующих/частично голосующих инвесторов



середина
февраля

март

- Анализ повестки дня
- Анализ вопросов повестки дня
- Выделение критичных проблем



начало апреля

Ключевые инвесторы - отчёт о полномочиях по голосованию



середина
апреля

Прямая связь с советниками институциональных инвесторов



середина
апреля

середина апреля

Анализ текущих собственников акций и определение целевых акционеров:

- Получение данных о собственниках акций от компании
- Подписание компанией письма дающего Sodali право на сбор данных от инвесторов
- Анализ публичных данных об акционерах
- Анализ документов о текущих собственниках



- Отчет с прогнозом голосования
- Стратегический план действий





- Контакт с электронными площадками для голосования
- Контакт с местными и международными банками-депозитариями
- Сбор данных о намерениях голосовать
- Контакт с советниками институциональных инвесторов
- Выход рекомендаций по голосованию от ISS и Glass Lewis

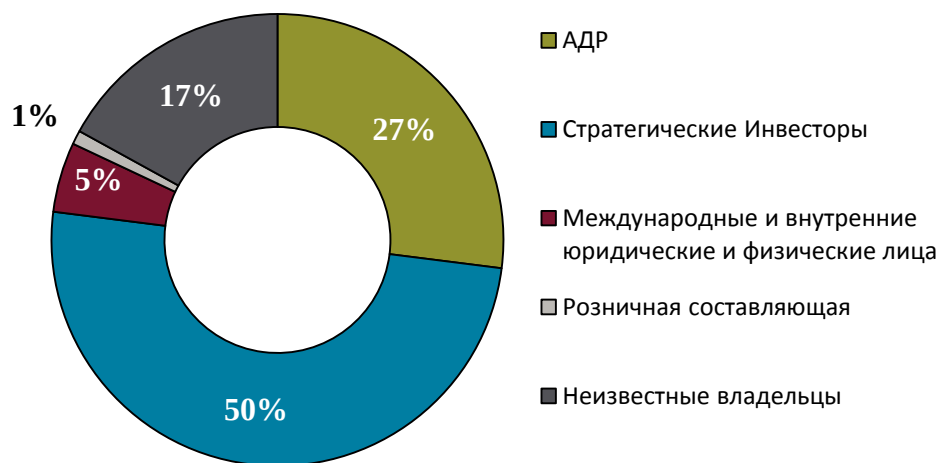




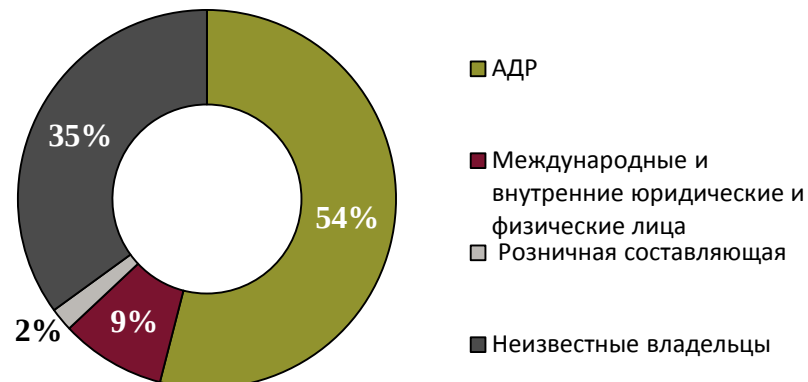
Sodali анализирует акционерную базу компании прошлого года, восстанавливая сложные взаимосвязи между инвесторами, бенефициарными владельцами, брокерами, расчетными палатами, местными и международными депозитариями.

Базируясь на участии акционеров в прошлом Собрании и на полученном списке существующих акционеров возможно создать **список ключевых инвесторов**, определить насколько они опираются на рекомендации "советников" институциональных инвесторов (таких как ISS и Glass Lewis) по поводу определенных предложений в повестке дня, а также их политику голосования.

Высокая доля акций у неизвестных владельцев от общего числа выпущенных акций

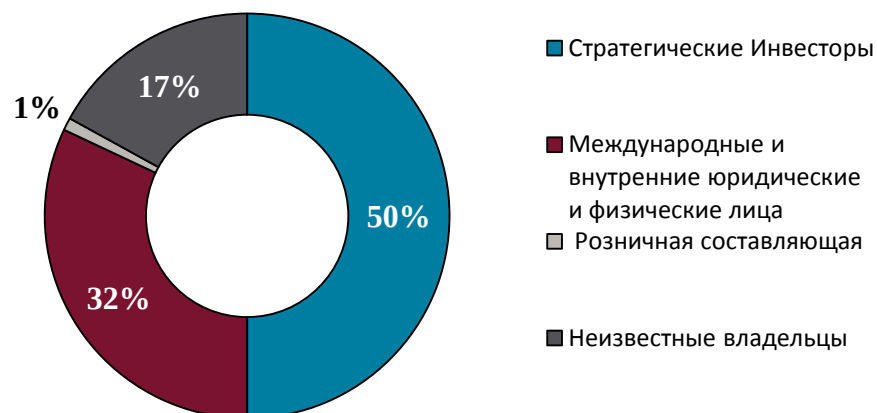


Высокая доля АДР в общем объеме акций в свободном обращении (Free Float)



Идентификация акционеров обеспечивает точную картину акционерной базы, которая является надежным инструментом и необходимым условием для установления контакта с ключевыми голосующими инвесторами.

Низкая доля установленной розничной составляющей от общего числа выпущенных акций





Растущая зависимость инвесторов от рекомендаций консультантов по голосованию является все большим поводом для беспокойства со стороны компаний.

Согласно докладу по идентификации акционеров, выполненному в мае 2013 года, **30 крупнейших зарубежных акционеров** являются держателями **почти 1 284 миллионов акций** или 10.85% от выпущенного акционерного капитала в обращении.

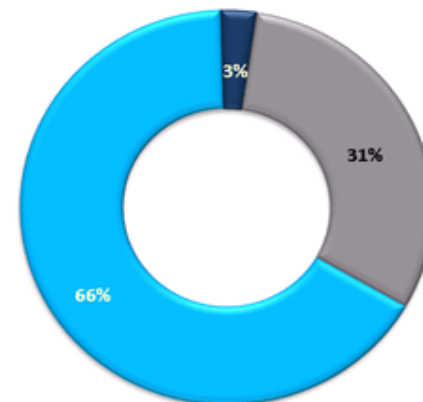
Основным фокусом нашего анализа является определение степени зависимости инвесторов от рекомендаций консультантов по голосованию и последующее определение главных, наиболее влиятельных из этих консультационных компаний:

- Важно отметить что из 30 акционеров 23 полагаются на рекомендации **ISS** (8% от акций в свободном обращении – free-float).
- **18 инвесторов** (или 5% от free-float) имеют высокую степень зависимости от рекомендаций **ISS**.
- 6 значительных инвесторов (или 3% от free-float), получают доклады Glass Lewis в дополнение к докладам от ISS.
- **6 инвесторов**, или **2.41%** от free-float, **не полагаются на рекомендации никаких консультационных компаний**. Следовательно, у этих инвесторов присутствует профессиональный подход к голосованию, и они содержат специальные команды для анализа повестки дня Собраний акционеров.

Уровень зависимости от рекомендаций консультационных компаний (%)



Охват консультационными компаниями (% от общего акционерного капитала - 30 главных инвесторов)





Активная коммуникация / взаимодействие с международными инвесторами

- **Определение:**

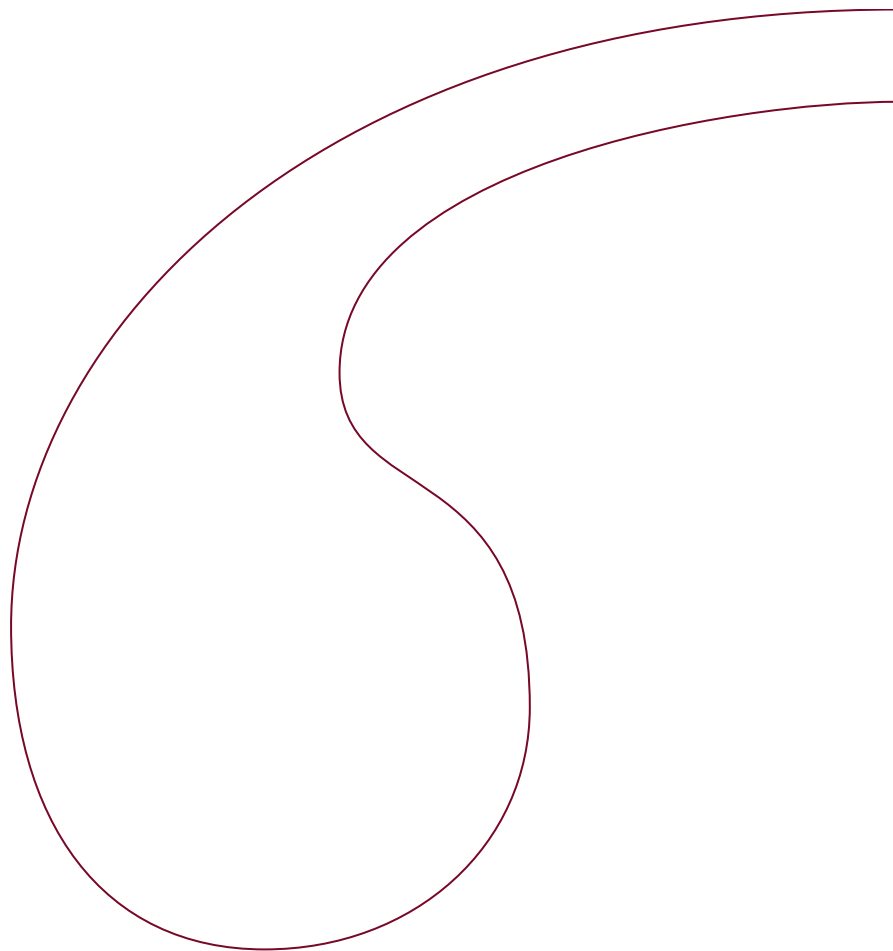
Взаимодействие с инвесторами является мощным инструментом для компании, так как оно позволяет **выстроить конструктивные, информированные отношения с ними**. Оно также поощряет **‘прозрачность’ компании** и приводит к **её ответственности перед акционерами**.

- **Ход действий:**

1. Определение нескольких **стратегических направлений**, которые особенно важны как для компании, так и для инвесторов
2. Определение **принимающих решение лиц** среди главных инвесторов
3. **Встречи с инвесторами и корреспонденция с ними** с целью определения каких-либо их опасений, либо спорных вопросов и оценки/предложения возможных решений
4. Определение наиболее подходящего периода для контактов с международными институциональными инвесторами для того, чтобы добиться их **внимания и соучастия**
5. Найти **свой подход** для каждого участника этого процесса

- **Временные сроки:**

- В идеале, **два месяца**. От начала проекта **до публикации повестки дня**



3.0 Взаимодействие с инвесторами

Важность Взаимодействия с инвесторами для Компании и Совета Директоров

Взаимодействие компании с инвесторами **обеспечивает полное понимание положений повестки дня представленного Советом Директоров** и максимизирует поддержку инвесторами менеджмента компании. **Примеры успешного взаимодействия с инвесторами и его результаты:**

ФРАНЦИЯ

Total Ранняя инициатива встретиться с Американскими инвесторами и индексными фондами привела к расширению поддержки предложения о сочетании ролей Президента и Председателя компании.

Schneider Electric Диалог проведённый до Собрания Акционеров с консультантами, дающими рекомендации институциональным инвесторам, позволил более подробно объяснить предложение в повестке дня касательно вознаграждения, тем самым повышая вероятность положительной оценки этого предложения.

Gamesa Прямой доступ к крупнейшим международным инвесторам способствовали открытому обмену идеями и мнениями, поддержке инвесторов по вопросу практики корпоративного управления в критические моменты.

Enagas Взаимодействие с консультантами по голосованию позволило им понять политику голосования и выдвинуть соответствующие рекомендации инвесторам. Прямое обсуждение спорных вопросов помогло прояснить ситуацию компании и резоны для спорного предложения.

ИСПАНИЯ

ИТАЛИЯ

UniCredit Приступили к 24-месячной программе по взаимодействию с инвесторами и консультантами, которая привела к росту поддержки плана вознаграждения инвесторами от 63% до 93%.

Эффективный способ добиться доверия акционеров при принятии управленческих решений и в целом в сфере направления бизнеса компании.

Взаимодействие с инвесторами предназначено для того, чтобы помочь сохранить и увеличить долгосрочную доходность активов акционеров через работу над исполнением компанией своих обязанностей по Корпоративному Управлению.

Взаимодействие с инвесторами может привести к улучшению управления рисками, репутации, долгосрочной способности компании конкурировать, и её общей экономической стоимости для акционеров.



Удачный инструмент,
чтобы добиться
плодотворных отношений с
инвесторами

Способствует
конструктивной
коммуникации

Приводит к
усовершенствованиям
внутри компании

Взаимодействие с инвесторами - это мощный способ для того, чтобы **добиться конструктивных и информированных отношений** с акционерами/инвесторами. Оно поддерживает **прозрачность** процессов компании и **поощряет ее ответственность перед акционерами**.

Взаимодействие с акционерами в течение года на различные темы, включая **корпоративное управление, компенсацию исполнительных лиц** и другие вопросы, дает конкретные замечания и предложения по темам, представляющим взаимный интерес как для компании, так и для акционеров.

Обмен информацией посредством такого диалога является чрезвычайно ценным как **для инвесторов**, так и для **менеджмента и Совета директоров**.



Общий Подход

- Чтобы создать долгосрочные конструктивные отношения между компаниями и акционерами не требуется следовать никаким шаблонам. **Структура общения** должна быть выбрана в зависимости от **целого ряда факторов**.
- Разность приоритетов различных групп инвесторов затрудняет эффективное взаимодействие/общение с инвесторами для компаний.
- Долгосрочные институциональные инвесторы, например, могут не иметь **либо желания, либо ресурсов** для непосредственного взаимодействия/общения с компаниями на тему Корпоративного Управления.
- Совет Директоров может воспринимать зависимость институциональных инвесторов от рекомендаций консультантов по голосованию **как препятствие к эффективному взаимодействию с акционерами/инвесторами**.
- В общем, инвесторы хотят понимать особенности внутренней системы и действий компании, чтобы **понять обоснования её стратегии**.
- **Любая долгосрочная программа, нацеленная на эффективное взаимодействие с инвесторами**, должна давать инвесторам возможность понять, **почему компания не соответствует лучшим практикам корпоративного управления**, а также предоставить **возможность общения на достаточно глубоком уровне**, чтобы удостоверить инвесторов в готовности компании к изменениям с целью соответствовать взглядам и ожиданиям институциональных инвесторов.

“Мы убеждены в том, что конструктивное взаимодействие между акционерами, главными исследовательскими фирмами и компаниями по поводу таких вопросов как, финансовая эффективность, стратегия, корпоративное управление и компенсация главных исполнительных лиц, неоценимо для содействия взаимопониманию интересов и беспокойств всех вовлечённых игроков.”

Роберт Маккормик
Директор по вопросам
политики
GLASS LEWIS



Препятствия, ограничивающие процесс взаимодействия с инвесторами

- Процесс взаимодействия с инвесторами не следует никакому шаблону
- У инвесторов присутствуют разные взгляды по поводу важности корпоративного управления .
- Некоторые инвесторы воспринимают **Корпоративное управление** как главную определяющую **будущих результатов компании** и уделяют значительные внутренние ресурсы анализу политики компании по КУ.
- Аналитики по Корпоративному Управлению могут и не иметь значительного влияния на решения ‘покупки/продажи’ управляющего ценными бумагами.
- Некоторые инвесторы придают больше важности участию в голосовании и взаимодействию с компанией, чем другие.
- Очень часто инвесторы полагаются на рекомендации консультантов по голосованию и их исследования, позволяющие им легче и быстрее принимать информированные решения.
- Общая обеспокоенность на рынке состоит в том, что многие институциональные инвесторы, особенно долгосрочные инвесторы, **вслепую следуют рекомендациям консультационных фирм**, недостаточно анализируя положения повестки дня сами, что позволяет говорить о необъективном влиянии на акционеров..

“Взаимодействие – это, в общем, коммуникация с компаниями, чтобы улучшить наше взаимопонимание и найти решения по тем вопросам, где есть поводы для беспокойства. Мы убеждены в том, что самое эффективное взаимодействие осуществляется непублично и напрямую с компаниями.

Команда по корпоративному управлению и ответственности инвестиций тесно работает с портфельными управляющими в процессе взаимодействия с компаниями, обеспечивая целостность подхода и последовательность сообщений для компаний.

“.. Так как мы подходим к каждому взаимодействию с компаниями индивидуально, у нас нет предписанной стратегии по эскалации спорных вопросов, упомянутой в Коде КУ, т.к. мы не рассматриваем процесс взаимодействия с компаниями как механический. К тому же, очень маловероятно, что BlackRock публично прокомментирует информацию о прошедшем взаимодействии с компаниями, или потребует созыва внеочередного собрания акционеров, или внесет проект резолюции собрания.”

Мы предпочитаем взаимодействовать с компаниями непублично, так как мы убеждены, что это положительно влияет на долгосрочные интересы наших клиентов. Такое общение служит для того, чтобы построить отношения и создать положительную репутацию вместе с компаниями, которые способствуют, а не препятствуют диалогу.”

Мишель Эдкинс

Директор по Корпоративному Управлению
BLACKROCK



Создать сферы приоритетов

Выделить несколько стратегических приоритетных направлений, которые имеют особое значение как для компании, так и для инвесторов.

Определить инвесторов

Выделить принимающих решение лиц среди основных держателей акций или ДР

Контакт с инвесторами

Встречи с инвесторами или переписка с ними с целью выяснения их беспокойств по каким-либо вопросам и предложения возможных решений

Временные рамки

Определить наиболее подходящий период для контакта с институциональными инвесторами, чтобы получить их внимание и добиться поддержки

Методология

Создать каналы коммуникаций с каждой из участвующих сторон

“Legal & General рассматривает взаимодействие с инвестированными компаниями неотъемлемой частью инвестиционного процесса . Оно не только предоставляет инвесторам информацию о стратегии и результатах бизнеса, но также даёт менеджменту возможность эффективного обсуждения возможных изменений в структуре, управлении, финансах или вознаграждении. Наиболее полезная форма взаимодействия между акционерами и инвестируемой компанией происходит от конструктивного диалога, где обе стороны могут общаться свободно и готовы рассмотреть разные точки зрения.”

Анджели Бенхам
Менеджер по Корпоративному
Управлению
LEGAL & GENERAL



Западные санкции – правильные контр-меры

- САНКЦИИ - ЯВЛЕНИЕ ВРЕМЕННОЕ, ИНВЕСТОРЫ ЖЕ ОРИЕНТИРОВАНЫ ДОЛГОСРОЧНО
- ПРИВЕСТИ БИЗНЕС СТРАТЕГИЮ В СООТВЕТСТВИЕ СТАНДАРТАМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ (ПО РИСКАМ И БАЛАНСУ ИНТЕРЕСОВ ИНВЕСТОРОВ И КОМПАНИИ)
- ЦЕЛОСТНЫЙ ПОДХОД* К ИНВЕСТОРАМ УКРЕПИТ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ СОВЕТАМИ ДИРЕКТОРОВ И ИНВЕСТОРАМИ
- ГЛАВНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ДОЛГОСРОЧНОГО ДОВЕРИЯ С ИНВЕСТОРАМИ ЯВЛЯЕТСЯ УМЕНИЕ УСЛЫШАТЬ ИХ ТРЕБОВАНИЯ, РАЗЪЯСНИТЬ ПРИЧИНУ ОТКЛОНЕНИЯ ОТ УСТАНОВЛЕННЫХ ЛУЧШИХ ПРАКТИК И ОБЪЯСНИТЬ СТРАТЕГИЮ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ/МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ УБЕДИТЬ ИХ В ДОЛГОСРОЧНОМ СОЗДАНИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ДОХОДА ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ.
- ДОЛЖНЫ БЫТЬ ТАК ЖЕ ОХВАЧЕНЫ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ИНВЕСТОРЫ: АЗИИ, БЛИЖНЕГО ВОСТОКА И ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКИ

Целостный подход* и последовательное взаимодействие с инвесторами является ключевым фактором:

- Укрепления отношений с инвесторами
- Улучшения диалога и понимания ожиданий инвесторов
- Укрепления доверия инвесторов к Совету Директоров
- Обеспечения защиты инвестиций
- Соответствия со стратегией компании
- Для того чтобы избежать неправильного толкования ситуации и соответствующих последствий
- Обеспечения долгосрочной акционерной стоимости
- Минимизации риска ограничения доступа к рынку капитала

** Целостный подход - сочетание коммуникаций как по финансовым, так и по НЕфинансовым факторам стоимости бизнеса (прежде всего, по Корпоративному Управлению)*



КОНТАКТЫ

Андреа Ди Сеньи

Глава Корпоративного Консалтинга

E-mail: a.disegni@sodali.com

Телефон: +44 207 1006451

Мобильный: +39 335 586 5995

Альвизе Рэки

Президент

E-mail: a.recchi@sodali.com

Телефон: +44 207 100 6451

Мобильный: +39 335 6251852

Сергей Гнеушев

Советник Sodali по РФ

E-mail: s.gneoushev@sodali.com

Мобильный: +7 985 970 6139

Оксана Онипченко

Операционная деятельность РФ

E-mail: o.onipchenko@sodali.com

Мобильный: +39 349 453 1859



sodali ALIGNING
INTERESTS

T. +44 (0)20 71006451 | info@sodali.com | www.sodali.com

Sodali Offices

London

103 Wigmore Street, Nations House
9th floor, London W1U 1QS

New York

509 Madison Avenue - Suite 1206
New York, NY 10022

Athens

4th floor, 4 Eratosthenous Street
Athens 11635

Copenhagen

28, Kongens Nytorv
DK-1050 Copenhagen, Denmark

Geneva

23, Quai des Bergues
Geneva 1201

Madrid

Hermosilla 11, planta 4
Madrid 28001

Milan

30, Via Manzoni
Milan 10121

Paris

20, Rue Quentin Bauchart
75008 Paris

Rome

43, Via XXIV Maggio
Rome 00187

Local Partnerships

Tokyo

Sao Paulo

Mexico City

Lima

Beijing

Moscow