



**ОТКРЫТОЕ  
ПРАВИТЕЛЬСТВО**



**Экспертный совет**  
при Правительстве РФ

**РАБОЧАЯ ГРУППА  
ПО СОЗДАНИЮ МФЦ**

# ВНЕДРЕНИЕ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Проект по состоянию на 24.03.2016  
Обновляется по мере получения и анализа  
уже полученной от компаний информации



## КЛЮЧЕВЫЕ ТРЕКИ

## ПОВЕСТКА В 2016

---

Мониторинг  
внедрения ККУ

Сводные презентации  
о внедрении ККУ  
(промежуточные  
и финальная версии)

Возможно участие  
в подготовке доклада  
Росимущества  
о внедрении ККУ  
в компаниях

Обновляется по мере получения и анализа  
уже полученной от компаний информации

		Качество взаимодействия	Оценка экспертами чек-листа и дорожной карты	Запрет голосования квазиказначейскими акциями	Решение простым большинством всех членов СД	Очные вопросы СД	Вопросы конфликта интересов членов СД	Право доступа членов СД к документам и информации общества и подконтрольных юр. лиц	Полномочия СД в отношении СД и ЕИО подконтрольных организаций	Полномочия СД в отношении сделок подконтрольных юр. лиц	Полномочия СД по контролю менеджмента компании	Комитет СД по аудиту из независимых директоров	Антикоррупционная политика, «горячая линия»	Внутренний аудит	Подразделение по УР и ВК	Формализованная СУР
1.	Башнефть	●	○	●	↔	↔	↔	↔	●	●	●	●	●	↔	●	●
2.	Ростелеком	●	○	●	↔	↔	↔	↔	↔	↔	●	●	↔	●	●	●
3.	Алроса	●	○	●	●	↔	↔	●	●	↔	●	●	●	↔	●	●
	Роснефть	●	○	↔	●	●	↔	●	●	●	●	●	↔	↔	●	●
	Транснефть	●	○	неприменимо	↔	↔	↔	↔	↔	↔	●	↔	●	●	●	●
4.	ВТБ	●	○	↔	↔	↔	↔	●	●	↔	●	●	●	●	●	●
	РусГидро	●	○	●	↔	●	↔	↔	↔	●	●	●	●	●	●	↔
5.	Россети	●	○	●	●	●	↔	↔	●	●	●	●	●	↔	↔	↔
6.	Аэрофлот	●	○	●	↔	↔	↔	●	●	↔	●	●	↔	↔	↔	●
	Совкомфлот	●	○	неприменимо	↔	↔	↔	↔	●	↔	●	●	↔	●	↔	●
7.	РЖД	●	○	неприменимо	↔	↔	↔	↔	↔	↔	●	●	●	↔	●	●
8.	ФСК	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	↔	↔	↔	●	●
9.	Газпром	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Частью компаний не внедряется ряд основных рекомендаций ККУ, направленных на повышение эффективности деятельности СД и его роли в системе корпоративного управления обществ.

- – компания конструктивно общается с экспертами, воспринимает комментарии, уточняет/обещает уточнить свои документы
- – компания встречалась с экспертами несколько раз, однако после этого общение фактически прекратилось, документы не уточнялись, компания в целом выражает неготовность учитывать большинство комментариев экспертов
- – не предоставлена информация для анализа

- – комментарии экспертов к чек-листу и дорожной карте учтены, эксперты переходят к контролю исполнения дорожной карты
- – большинство комментариев экспертов к чек-листу и дорожной карте учтены (при этом остались неразрешенные разногласия по ряду проблемных вопросов, общих для всех компаний), эксперты переходят к контролю исполнения дорожной карты
- – компания дорабатывает дорожную карту или дополнение к ней с учетом комментариев экспертов, финальные результаты доработки экспертами пока не получены
- – компания фактически отказалась учитывать большинство комментариев экспертов к чек-листу/дорожной карте (в т.ч. неизвестно, обновляет ли компания дорожную карту с учетом комментариев экспертов)

- – соответствует в настоящее время и соответствовала до начала внедрения ККУ
- – не соответствовала, не соответствует и не планирует соответствовать (в 5-и столбцах справа – не соответствовала и не соответствует)
- ↔ – не соответствовала до начала внедрения ККУ, но соответствует в настоящее время, либо планирует внедрить в соответствии с дорожной картой, либо включить пункт о внедрении в дорожную карту (в 5-и столбцах справа – не соответствовала до внедрения ККУ, но соответствует в настоящее время)
- ↔ – соответствовала до начала внедрения ККУ (либо в результате действий по внедрению ККУ), но не соответствует в настоящее время

	Качество взаимодействия	Оценка экспертами чек-листа и дорожной карты	Запрет голосования квазиказначейскими акциями	Решение простым большинством всех членов СД	Очные вопросы СД	Вопросы конфликта интересов членов СД	Право доступа членов СД к документам и информации общества и подконтрольных юр. лиц	Полномочия СД в отношении СД и ЕИО подконтрольных организаций	Полномочия СД в отношении сделок подконтрольных юр. лиц	Полномочия СД по контролю менеджмента компании	Комитет СД по аудиту из независимых директоров	Антикоррупционная политика, «горячая линия»	Внутренний аудит	Подразделение по УР и ВК	Формализованная СУР
1. Башнефть	●	○	●	↔	↔	↔	↔	●	●	●	●	●	↔	●	●
2. Ростелеком	●	○	●	↔	↔	↔	↔	↔	↔	●	●	↔	●	●	●
3. Транснефть	●	○	неприменимо	↔	↔	↔	↔	↔	↔	●	↔	●	●	●	●
4. Роснефть	●	○	↔	●	●	↔	●	●	●	●	●	●	↔	●	●
5. ВТБ	●	○	↔	↔	↔	↔	●	●	↔	●	●	●	●	●	●
РусГидро	●	○	●	↔	●	↔	↔	↔	●	●	●	●	●	●	↔
6. Совкомфлот	●	○	неприменимо	↔	↔	↔	↔	●	↔	●	●	↔	●	↔	●
7. Алроса	●	○	●	●	↔	↔	●	●	↔	●	●	●	↔	●	●
РЖД	●	○	неприменимо	↔	↔	↔	↔	↔	↔	●	●	●	↔	●	●
8. Аэрофлот	●	○	↔	●	↔	↔	●	●	↔	●	●	●	●	●	●
9. Россети	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	↔	↔	↔
10. ФСК	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	↔	↔	↔	●	●
11. Газпром	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Частью компаний не внедряется ряд основных рекомендаций ККУ, направленных на повышение эффективности деятельности СД и его роли в системе корпоративного управления обществ.

- – компания конструктивно общается с экспертами, воспринимает комментарии, уточняет/обещает уточнить свои документы
- – компания встречалась с экспертами один или несколько раз, однако после этого общение прекратилось, документы не уточнялись, либо компания в целом выражает неготовность учитывать комментарии экспертов
- – не предоставлена информация для анализа

- – комментарии экспертов к чек-листу и дорожной карте учтены, эксперты переходят к контролю исполнения дорожной карты
- – большинство комментариев экспертов к чек-листу и дорожной карте учтены (при этом остались неразрешенные разногласия по ряду проблемных вопросов, общих для всех госкомпаний), эксперты переходят к контролю исполнения дорожной карты
- – компания дорабатывает чек-лист/дорожную карту с учетом комментариев экспертов, результаты доработки экспертами пока не получены
- – компания отказалась (буквально или фактически) учитывать комментарии экспертов к чек-листу/дорожной карте (в т.ч. когда неизвестно, обновляет ли компания дорожную карту с учетом комментариев экспертов)

- – соответствует в настоящее время и соответствовала до начала внедрения ККУ
- – не соответствовала, не соответствует и не планирует соответствовать (в 5-и столбцах справа – не соответствовала и не соответствует)
- ↔ – не соответствовала до начала внедрения ККУ, но соответствует в настоящее время, либо планирует внедрить в соответствии с дорожной картой, либо включить пункт о внедрении в дорожную карту (в 5-и столбцах справа – не соответствовала до внедрения ККУ, но соответствует в настоящее время)
- ↔ – соответствовала до начала внедрения ККУ (либо в результате действий по внедрению ККУ), но не соответствует в настоящее время
- – систематическое масштабное нарушение рекомендаций ККУ

	Качество взаимодействия	Оценка экспертами чек-листа и дорожной карты	Запрет голосования квазиказначейскими акциями	Решение простым большинством всех членов СД	Очные вопросы СД	Вопросы конфликта интересов членов СД	Право доступа членов СД к документам и информации общества и подконтрольных юр. лиц	Полномочия СД в отношении СД и ЕИО подконтрольных организаций	Полномочия СД в отношении сделок подконтрольных юр. лиц	Полномочия СД по контролю менеджмента компании	Комитет СД по аудиту из независимых директоров	Антикоррупционная политика, «горячая линия»	Внутренний аудит	Подразделение по УР и ВК	Формализованная СУР
1. Башнефть	●	○	●	↔	↔	↔	↔	●	●	●	●	●	↔	●	●
2. Ростелеком	●	○	●	↔	↔	↔	↔	↔	↔	●	●	↔	●	●	●
3. Роснефть	●	○	↔	●	●	↔	●	●	●	●	●	●	↔	●	●
4. Транснефть	●	○	неприменимо	↔	↔	↔	↔	↔	↔	●	↔	●	●	●	●
5. РусГидро	●	○	●	↔	●	↔	↔	↔	●	●	●	●	↔	↔	↔
6. Алроса	●	○	●	●	↔	↔	↔	●	↔	●	●	●	●	●	●
7. Аэрофлот	●	○	●	●	↔	↔	●	●	↔	●	●	●	●	●	●
8. Россети	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	↔	↔	↔
9. ВТБ	●	○	●	●	●	↔	●	●	●	●	●	●	●	●	●
10. ФСК	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	↔	●	●	●	●
11. РЖД	●	○	неприменимо	●	↔	●	●	●	●	●	●	●	↔	●	●
12. Совкомфлот	●	○	неприменимо	●	●	●	●	●	●	●	○	○	●	○	●
13. Газпром	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Большинством компаний не внедряются многие из основных рекомендаций ККУ, направленных на повышение эффективности деятельности СД и его роли в системе корпоративного управления обществ.

- – компания конструктивно общается с экспертами, воспринимает комментарии, уточняет/обещает уточнить свои документы
- – компания встречалась с экспертами один или несколько раз, однако после этого общение прекратилось, документы не уточнялись, либо компания в целом выражает неготовность учитывать комментарии экспертов
- – не предоставлена информация для анализа

- – комментарии экспертов к чек-листу и дорожной карте учтены, эксперты переходят к контролю исполнения дорожной карты
- – большинство комментариев экспертов к чек-листу и дорожной карте учтены (при этом остались неразрешенные разногласия по ряду проблемных вопросов, общих для всех госкомпаний), эксперты переходят к контролю исполнения дорожной карты
- – компания дорабатывает чек-лист/дорожную карту с учетом комментариев экспертов, результаты доработки экспертами пока не получены
- – компания отказалась (буквально или фактически) учитывать комментарии экспертов к чек-листу/дорожной карте (в т.ч. когда неизвестно, обновляет ли компания дорожную карту с учетом комментариев экспертов)

- – соответствует в настоящее время и соответствовала до начала внедрения ККУ
- – не соответствовала, не соответствует и не планирует соответствовать
- ↔ – не соответствовала до начала внедрения ККУ, но соответствует в настоящее время, либо планирует внедрить в соответствии с дорожной картой (включить пункт о внедрении в дорожную карту)
- ↔ – соответствовала до начала внедрения ККУ, но не соответствует в настоящее время
- – злостное нарушение рекомендаций ККУ

Место в рейтинге взаимодействия с экспертами  
и качества документов: 1-ое из 9-и.

Конструктивное взаимодействие с экспертами.

Комментарии экспертов к чек-листу и дорожной карте учтены.

### Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

- в устав внесен ряд изменений (в частности, о принятии ряда решений СД большинством всех избранных членов СД, полномочиях СД в отношении вознаграждения, назначения КРІ менеджмента, сделок ДЗО с акциями других компаний, залога и обременения акций ДЗО, внутреннего аудита, закупочной политики).

### Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции:

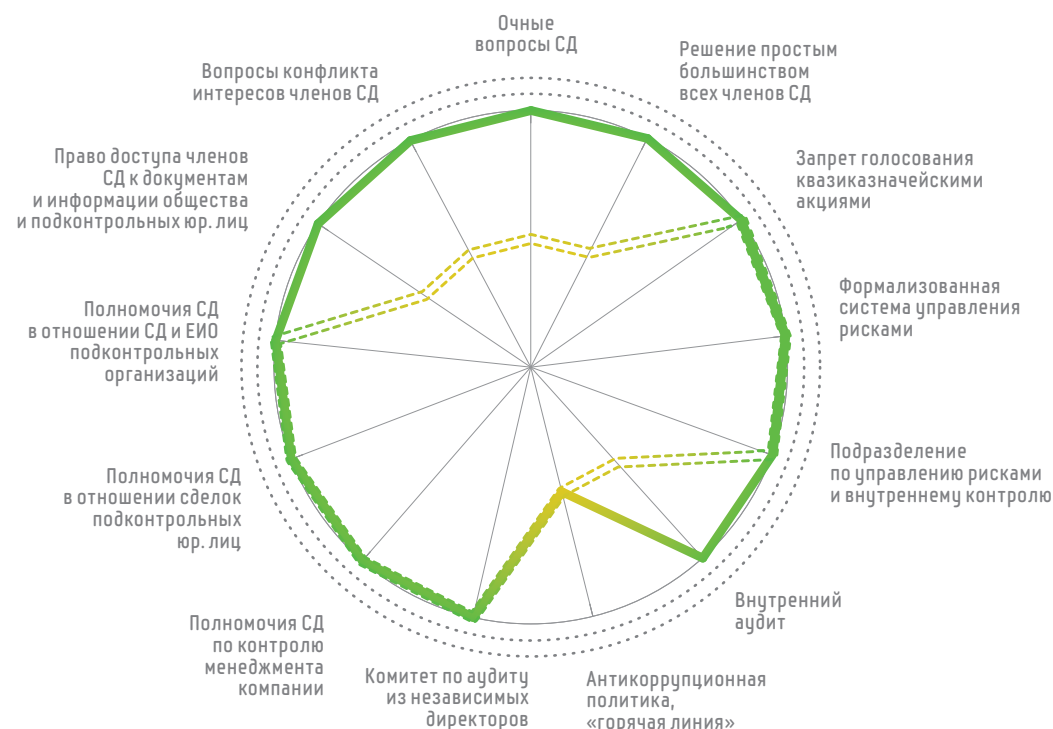
- срок исполнения большинства положений дорожной карты пока не наступил (связно с тем, что компания добровольно присоединилась к внедрению ККУ через год после получения остальным компаниями соответствующего поручения);
- на ВОСА 1 декабря 2015 г. досрочно внедрен ряд рекомендаций ККУ (увеличен срок предоставления материалов акционерам, расширен их перечень, дополнена компетенция СД в отношении сделок компании).

### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- дорожная карта утверждалась с учетом рекомендаций экспертов;

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: внедряется;
- управление рисками и внутренний контроль, внутренний аудит: внедрено;
- требуется актуализация антикоррупционной политики в соответствии с российским законодательством о противодействии коррупции.



зеленый уровень  
соответствие/планируемое соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

состояние по итогам внедрения ККУ

состояние до внедрения ККУ



**Место в рейтинге взаимодействия с экспертами и качества документов: 2-ое из 9-и.**

Конструктивное взаимодействие с экспертами. Чек-лист и дорожная карта были изменены исходя из замечаний экспертов. Часть замечаний экспертов сохранилась в виде принципиальных разногласий.

### Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

- компания внесла ряд изменений в устав, Положения об ОСА и СД компании (в частности, в компетенцию СД добавлены полномочия в отношении КРІ компании, вопросов независимости членов СД, старшего независимого директора, внутреннего аудита, отбора консультанта для оценки СД, введены Положения об управлении рисками, установлены право членов СД на доступ к документам компании и подконтрольных ей юридических лиц (с оговоркой про их необходимость члену СД для исполнения обязанностей), нормы о конфликте интересов у членов СД и правило об очном рассмотрении ряда вопросов компетенции СД).

### Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции:

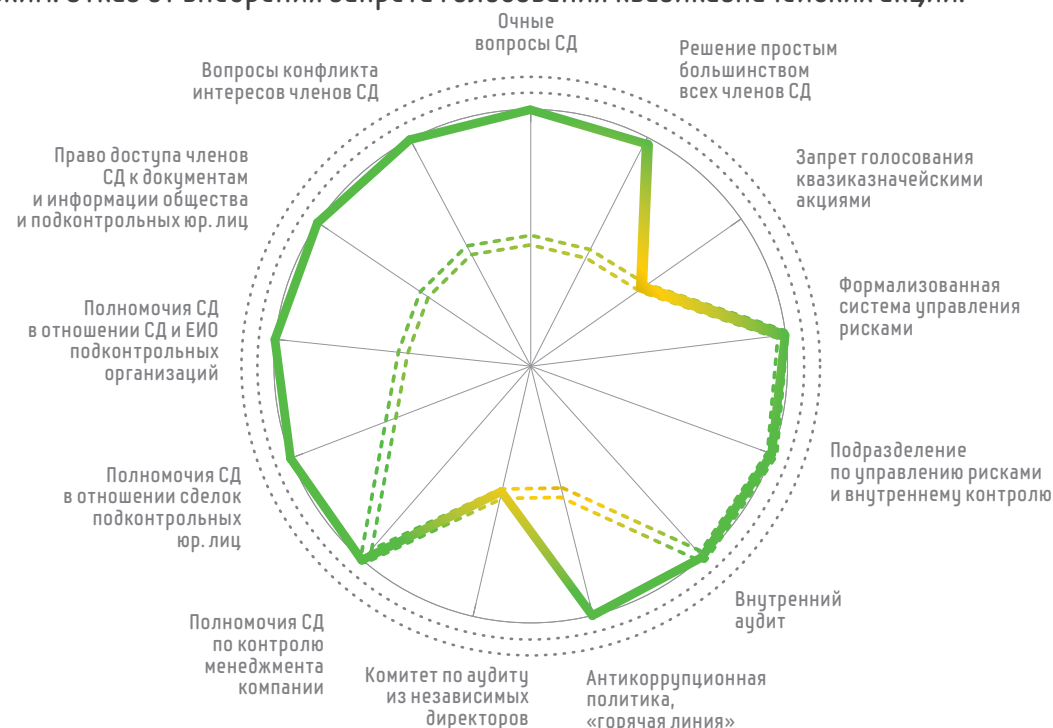
- дорожная карта реализуется.

### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- дорожная карта первоначально была утверждена без рассмотрения экспертами.
- с согласия контролирующего акционера, компания одновременно с работой по внедрению ККУ несколько раз увеличивала пакет квазиказначейских акций.

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: внедряется;
  - управление рисками и внутренний контроль, внутренний аудит: внедрено.
- Компания считает Семенова В.В. независимым директором и, соответственно, комитет по аудиту состоящим из независимых директоров. Данная позиция поддерживается Банком России и Московской биржей. Между тем, эксперты данную позицию не разделяют, считают соответствующее применение критериев независимости ККУ формалистским. Отказ от внедрения запрета голосования квазиказначейских акций.



зеленый уровень  
соответствие/планируемое соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

состояние по итогам внедрения ККУ

состояние до внедрения ККУ



**Место в рейтинге взаимодействия с экспертами и качества документов: 3-ье (вместе с Роснефтью и Транснефтью) из 9-и.**

Конструктивное взаимодействие с экспертами. С учетом комментариев экспертов компанией проработаны и официально утверждены дополнительные шаги по внедрению ККУ. Часть замечаний экспертов сохранилась в виде принципиальных разногласий.

### Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

- компания внесла ряд изменений, направленных на внедрение ККУ, во внутренние документы (в частности, увеличен срок публикации материалов ОСА и расширен их перечень, в компетенцию СД добавлены полномочия в отношении определения и вознаграждения ключевых сотрудников компании, рекомендаций исполнительным органам, введены нормы о конфликте интересов у членов СД, особых мнениях членов СД).

### Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции:

- дорожная карта в целом реализуется;
- положение про доступность материалов собрания за 30 дней закреплено в Кодексе компании, при этом в уставе и Положении об ОСА (документы более высокого уровня) сохранено правило «за 20 дней»;
- положения о политике владения директорами акциями закреплено в Кодексе компании, однако его фактическое соблюдение пока еще не начато;
- положения Кодекса про сделки с заинтересованностью и вопросы делистинга не были внедрены через Кодекс компании в предусмотренный дорожной картой срок.

### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- дорожная карта первоначально была утверждена без учета большинства замечаний экспертов;
- контролирующий акционер предписал компании отказаться от внедрения рекомендаций ККУ о праве доступа членов СД к документам и о принятии решения по ряду наиболее важных вопросов компетенции СД повышенным большинством голосов.

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: утвержден дополнительный документ с положениями о внедрении; отказ от внедрения права доступа членов СД к документам, принятия решения повышенным большинством голосов по наиболее важным вопросам компетенции СД;
- управление рисками и внутренний контроль: недостаточно информации для заключения о соответствии ККУ, отдельные комментарии компании о соответствии ККУ некорректны.



зеленый уровень  
соответствие/планируемое соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

состояние по итогам внедрения ККУ  
состояние до внедрения ККУ



Место в рейтинге взаимодействия с экспертами и качества документов: 3-ье (вместе с Алросой и Транснефтью) из 9-и.

Общение с экспертами в режиме официальной переписки.

Часть замечаний экспертов учтена, часть сохранилась в виде принципиальных разногласий.

### Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

- компанией не вносились изменения в утверждаемые решением акционеров документы (ряд изменений был внесен на ГОСА 2014 г., до получения компанией поручения о внедрении ККУ)

### Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции:

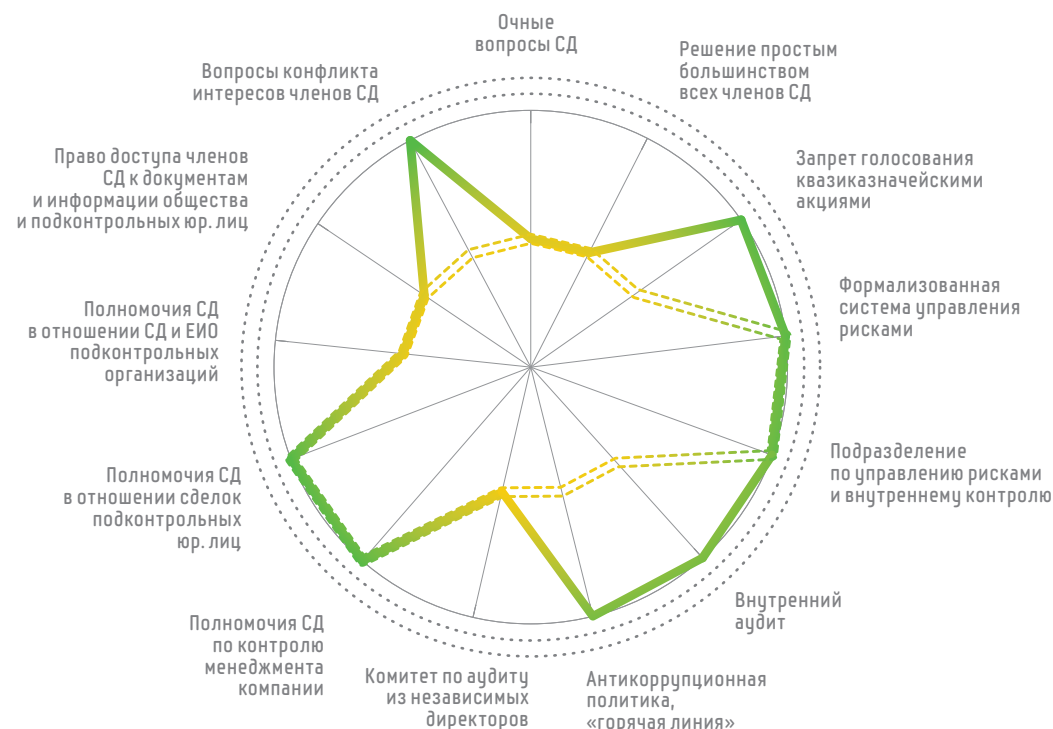
- дорожная карта реализуется;
- дорожная карта предусматривает «планируемые сроки исполнения» и «предельные сроки исполнения», обновление редакций устава и положения об общем собрании акционеров в планируемый срок исполнения не состоялось.

### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- дорожная карта первоначально была утверждена без учёта большинства рекомендаций экспертов.

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: отказ от внедрения ККУ в части полномочий СД в отношении назначения СД и ЕИО значимых подконтрольных компаний, права доступа членов СД к документам, очного рассмотрения и принятия решений повышенным большинством по наиболее важным вопросам компетенции СД;
- управление рисками и внутренний контроль, внутренний аудит: внедрено.



зеленый уровень  
соответствие/планируемое соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

состояние по итогам внедрения ККУ

состояние до внедрения ККУ



# Транснефть

Место в рейтинге взаимодействия с экспертами и качества документов: 3-ье (вместе с Алросой и Роснефтью) из 9-и.

Конструктивное взаимодействие с экспертами. С учетом комментариев экспертов утвержден дополнительный документ с перечнем шагов по внедрению ККУ. Часть замечаний экспертов сохранилась в виде принципиальных разногласий.

## Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

- компания не внесла никаких изменений, направленных на внедрение ККУ, во внутренние документы.

## Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции:

- изменения в устав не были внесены в предусмотренный дорожной картой срок;
- срок и исполнения прочих положений дорожной карты еще не наступил.

## Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- дорожная карта первоначально была утверждена без учета большинства замечаний экспертов.



## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: внедряется (отказ от внедрения полномочий СД по назначению ЕИО компании);
- управление рисками и внутренний контроль: организация СУР соответствует ключевым рекомендациям ККУ, планируются изменения в Положение о СУР;
- внутренний аудит: Положение о комитете по аудиту не соответствует ряду положений ККУ; планируются изменения в Положение о ВА.



зеленый уровень  
соответствие/планируемое соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

состояние по итогам внедрения ККУ

состояние до внедрения ККУ

Место в рейтинге взаимодействия с экспертами и качества документов: 4-ое (вместе с РусГидро) из 9-и.

Ко нструктивное взаимодействие с экспертами.

С учетом комментариев экспертов банком прорабатываются дополнительные шаги по внедрению ККУ (официально пока не утверждены). Часть замечаний экспертов сохранилась в виде принципиальных разногласий.

### Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

- банк внес несколько изменений, направленных на внедрение ККУ во внутренние документы (в частности, про внутренний контроль и управление рисками, полномочия СД в отношении корпоративного секретаря, старшего независимого директора);
- в противоречие рекомендациям ККУ банк добавил в устав объявленные привилегированные акции типа А (при том, что у банка уже есть привилегированные акции другого типа, по которым остается открытым вопрос относительно объема их дивидендных прав).

### Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции:

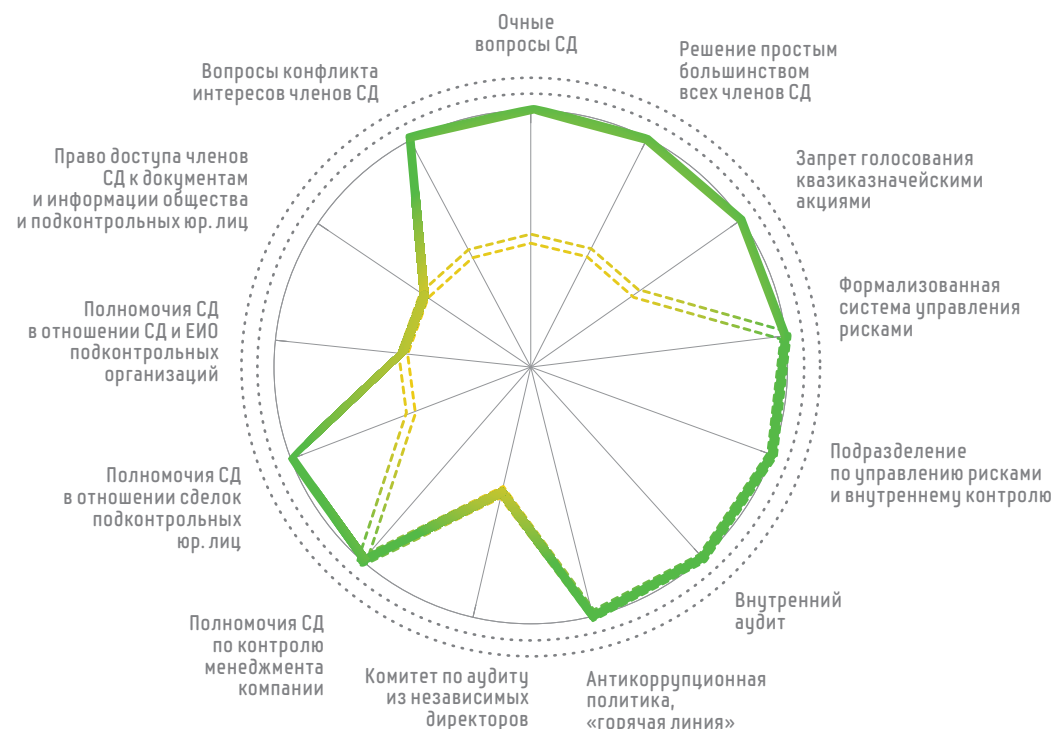
- дорожная карта в целом реализуется, ряд пунктов выполнялся с отставанием по срокам;
- на ВОСА 14.03.2016 некоторые рекомендации ККУ внедрены частично.

### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- дорожная карта первоначально была утверждена без учета большинства замечаний экспертов.

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: внедряется (отказ от внедрения права доступа членов СД к документам, полномочий СД в отношении СД и ЕИО подконтрольных компаний)
- управление рисками и внутренний контроль, внутренний аудит: внедрены.



зеленый уровень  
соответствие/планируемое соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

состояние по итогам внедрения ККУ  
состояние до внедрения ККУ



## РусГидро

Место в рейтинге взаимодействия с экспертами и качества документов: 4-ое (вместе с ВТБ) из 9-и.

Конструктивное взаимодействие с экспертами. Учены комментарии экспертов к тексту Кодекса компании. Компания готовит дополнительный документ, которым будет определено, какие положения Кодекса компании каким внутренним документом будут внедрены в соответствии с дорожной картой (данный документ пока экспертами не получен и официально не утвержден). Часть замечаний экспертов сохранилась в виде принципиальных разногласий.

### Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

- компания внесла несколько изменений, направленных на внедрение ККУ, во внутренние документы (в частности, про состав информации о проведении ОСА, вопросы опечаток в требованиях и предложениях акционеров, заверение копий бюллетеней акционеров).

### Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции:

- компанией утвержден ее Кодекс, дальнейшие шаги исполнения дорожной карты еще не начаты.

### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- дорожная карта первоначально была утверждена без обсуждения с экспертами.



## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: отказ от внедрения очного рассмотрения наиболее важных вопросов компетенции СД;
- управление рисками и внутренний контроль, внутренний аудит: внедрено;
- комитет по аудиту из независимых директоров: СД признал не отвечающего формальным критериям независимости Быстрова М.С. независимым директором; экспертами выражено сомнение в отношении его фактической независимости; компания не предоставила экспертам обоснования, которым руководствовался СД при принятии указанного решения. Отказ от внедрения запрета голосования квазиказначейских акций.



зеленый уровень  
соответствие/планируемое соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

состояние по итогам внедрения ККУ

состояние до внедрения ККУ

**Место в рейтинге взаимодействия с экспертами и качества документов: 5-ое из 9-и.**

Конструктивное взаимодействие с экспертами. С учетом комментариев экспертов компанией прорабатываются дополнительные шаги по внедрению ККУ (официально пока не утверждены). Часть замечаний экспертов сохранилась в виде принципиальных разногласий.

### Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

- компания внесла ряд изменений, направленных на внедрение ККУ, во внутренние документы (в частности, в компетенцию СД добавлены полномочия в отношении организации исполнительного аппарата, корпоративного секретаря, системы управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита, расширен состав материалов ОСА, введены положения о корпоративном секретаре, самооценке и оценке СД, особых мнениях членов СД).

### Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции:

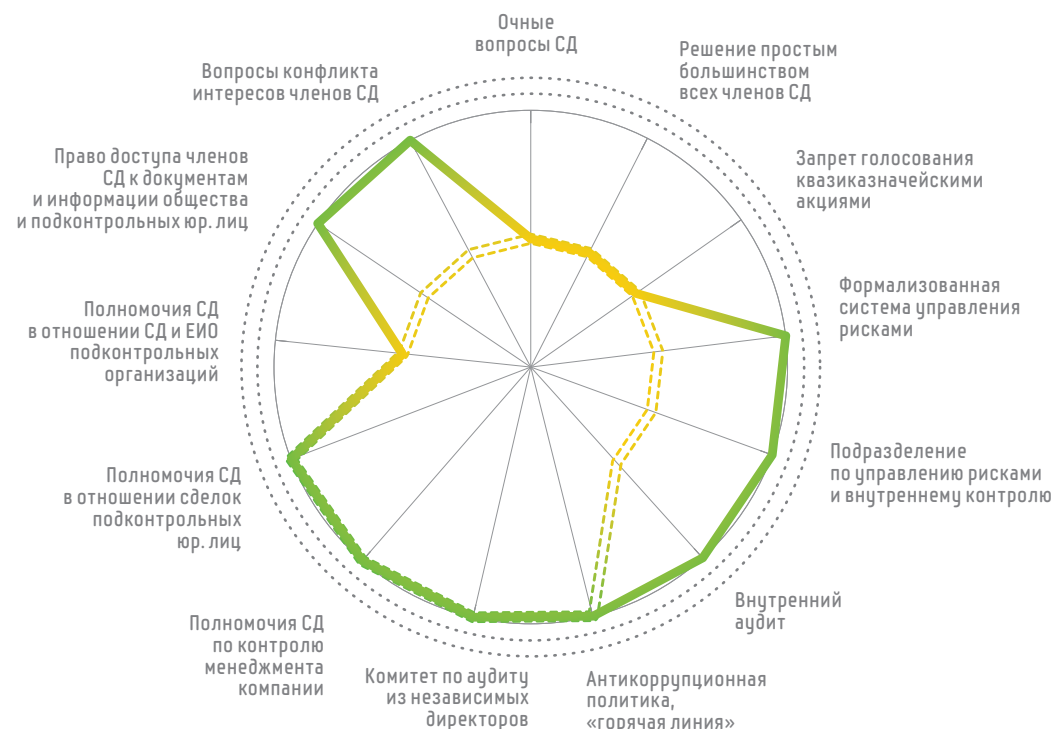
- дорожная карта реализуется;
- дорожная карта предусматривает «плановые даты завершения мероприятий» и «предельные даты завершения мероприятий», обновление редакций ряда документов в плановые даты не состоялось.

### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- дорожная карта первоначально была утверждена без учета большинства замечаний экспертов.

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: внедряется (отказ от внедрения рекомендаций ККУ в части очного рассмотрения и принятия решений повышенным большинством голосов по наиболее важным вопросам компетенции СД, полномочий СД в отношении ЕИО подконтрольных компаний);
- управление рисками и внутренний контроль, внутренний аудит: внедрено. Отказ от внедрения запрета голосования квазиказначейских акций.



зеленый уровень  
соответствие/планируемое соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

состояние по итогам внедрения ККУ

состояние до внедрения ККУ



## Место в рейтинге взаимодействия с экспертами и качества документов: 6-ое (вместе с Совкомфлотом) из 9-и.

Конструктивное взаимодействие с экспертами. С учетом комментариев экспертов компанией прорабатываются дополнительные шаги по внедрению ККУ (официально пока не утверждены). Часть замечаний экспертов сохранилась в виде принципиальных разногласий.

## Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

- компания внесла ряд изменений, направленных на внедрение ККУ, во внутренние документы (в частности, увеличен срок публикации материалов ОСА и расширен их перечень, в компетенцию СД добавлены полномочия в отношении сделок подконтрольных юр. лиц, определения и вознаграждения ключевых сотрудников компании, рекомендаций исполнительным органам, введены нормы о конфликте интересов у членов СД, особых мнениях членов СД).

## Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции:

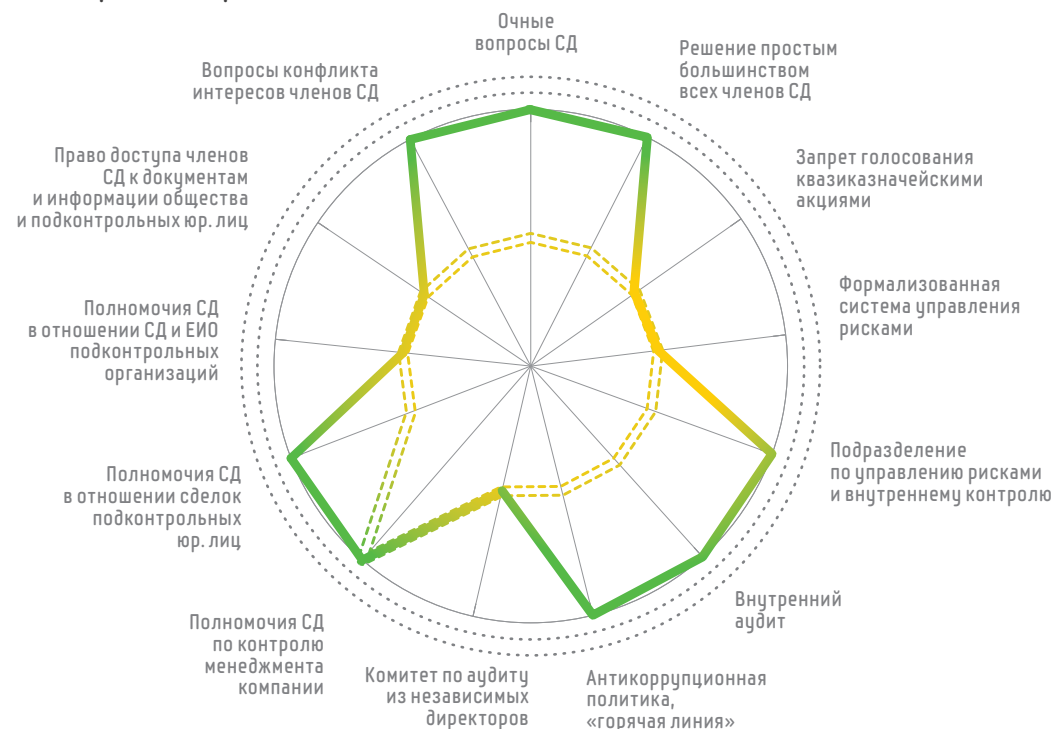
- дорожная карта в целом реализуется;
- не была выполнена часть пунктов про раскрытие дополнительной информации в составе материалов ОСА;
- пункт дорожной карты о принятии решений по наиболее важным вопросам компетенции СД повышенным большинством голосов реализован пока только в отношении небольшого числа вопросов – эксперты не считают соответствующую рекомендацию ККУ внедренной.

## Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- дорожная карта первоначально была утверждена без учета большинства замечаний экспертов.

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: планируется внедрение; отказ от внедрения права доступа членов СД к документам, полномочий СД в отношении СД и ЕИО подконтрольных организаций;
- управление рисками и внутренний контроль, внутренний аудит: внедрено в части внутреннего аудита и подразделения по УР и ВК, в части формализованной СУР на должном уровне осуществляется управление лишь отдельными типами рисков. Отказ от внедрения запрета голосования квазиказначейских акций.



зеленый уровень  
соответствие/планируемое соответствие ККУ  
желтый уровень  
несоответствие ККУ

состояние по итогам внедрения ККУ  
состояние до внедрения ККУ



Место в рейтинге взаимодействия с экспертами документов: 6-ое (вместе с Аэрофлотом) из 9-и.

Конструктивное взаимодействие с экспертами. С учетом комментариев экспертов компанией прорабатываются дополнительные шаги по внедрению ККУ (официально пока не утверждены). Часть замечаний экспертов сохранилась в виде принципиальных разногласий.

### Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

- компания не внесла никаких изменений, направленных на внедрение ККУ, во внутренние документы.

### Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции:

- компанией утвержден ее ККУ
- иные документы, которые в настоящее время должны быть изменены исходя из дорожной карты, на сайте компании не представлены.

### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- дорожная карта первоначально была утверждена без учета большинства замечаний экспертов.

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: планируется внедрение; отказ от внедрения полномочий СД в отношении СД и ЕИО подконтрольных организаций и по назначению ЕИО компании;
- управление рисками и внутренний контроль, внутренний аудит: внедряются, требуется дальнейший мониторинг;
- антикоррупционная политика, "горячая линия": внедрено.



зеленый уровень  
соответствие/планируемое соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

состояние по итогам внедрения ККУ

состояние до внедрения ККУ

## Место в рейтинге взаимодействия с экспертами и качества документов: 7-ое из 9-ти.

Конструктивное взаимодействие с экспертами. С учетом комментариев экспертов компанией прорабатываются дополнительные шаги по внедрению ККУ (официально пока не утверждены). Часть замечаний экспертов сохранилась в виде принципиальных разногласий.

## Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

- компанией не вносились какие-либо изменения в утверждаемые решением единственного акционера документы (устав, положения об органах компании).

## Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции:

- дорожная карта реализуется, сроки выполнения основной части пунктов еще не наступили.

## Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- дорожная карта была первоначально одобрена без учета большинства замечаний экспертов.

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности деятельности СД: внедряется (отказ в части полномочий СД по контролю менеджмента компании);
- управление рисками и внутренний контроль: внедряется (на должном уровне осуществляется управление лишь отдельными типами рисков);
- внутренний аудит: соответствовал до ноября 2015 г. Потом произошел переход к несоответствию из-за нарушения подотчетности функции;
- антикоррупционная политика внедрена, требует внедрения "горячая линия".



зеленый уровень  
соответствие/планируемое соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

состояние по итогам внедрения ККУ

состояние до внедрения ККУ

### Место в рейтинге взаимодействия с экспертами и качества документов: 8-ое из 9-и.

Отказ от конструктивного взаимодействия с экспертами. Большинство замечаний экспертов не учитывались. Многие замечания экспертов относятся к принципиальным разногласиям с компанией.

### Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

- компания внесла ряд изменений, направленных на внедрение ККУ во внутренние документы (в частности, в компетенцию СД добавлены вопросы сделок с производными финансовыми инструментами, внутреннего аудита, управления рисками и внутреннего контроля, расширен состав материалов ОСА, введены нормы про ответы на запросы акционеров с недостатками, право доступа членов СД к документам самой компании, особые мнения членов СД, корпоративного секретаря, обязанность членов СД сообщать о наличии у них конфликта интересов).

### Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции:

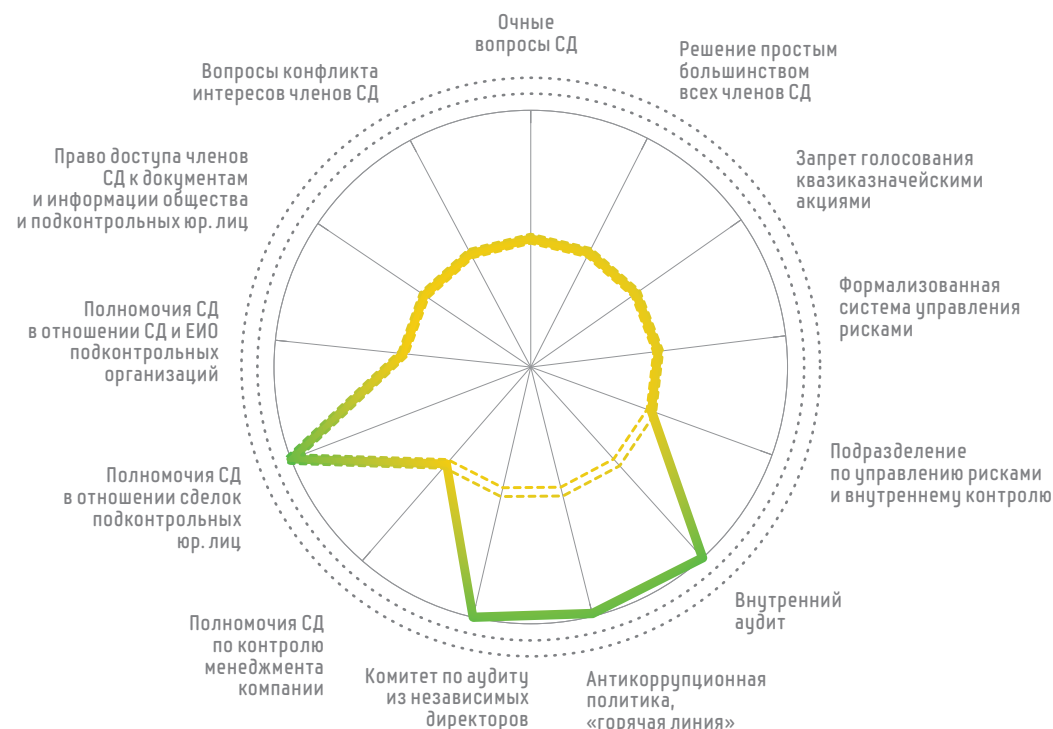
- дорожная карта в целом реализуется;
- компанией в соответствии с дорожной картой обновлены внутренние документы (однако компания не утвердила указанную в дорожной карте измененную Политику вознаграждения высших менеджеров, сославшись на отсутствие необходимости. С учетом ее конфиденциальности, эксперты не могут оценить, внедрены ли компанией соотв. рекомендации ККУ)

### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- дорожная карта первоначально была утверждена без учета большинства замечаний экспертов

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: отказ от внедрения (кроме полномочий СД в отношении сделок подконтрольных юридических лиц, полномочий СД в отношении СД (но без ЕИО) подконтрольных компаний и комитета СД по аудиту из независимых директоров);
- управление рисками и внутренний контроль, внутренний аудит: внедрены антикоррупционная политика, "горячая линия" и внутренний аудит; управление рисками реализуется, однако, недостаточно информации для заключения о соответствии ККУ. Отказ от внедрения запрета голосования квазиказначейских акций.



зеленый уровень  
соответствие/планируемое соответствие ККУ  
желтый уровень  
несоответствие ККУ

состояние по итогам внедрения ККУ  
состояние до внедрения ККУ

### Место в рейтинге взаимодействия с экспертами и качества документов: 9-ое из 9-и.

Чек-лист экспертам предоставлен не был. Дорожная карта включает в себя только внедрение рекомендаций ККУ о сроке раскрытия информации, о дате составления списка лиц, имеющих право на участие в собрании акционеров, и о корпоративном секретаре. Эксперты не имеют возможность оценить степень соответствия компании рекомендациям ККУ, а содержание дорожной карты оценивают как фактический отказ от внедрения рекомендаций ККУ.

### Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

- компания внесла во внутренние документы одно изменение, направленное на внедрение ККУ: про информацию о дате составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров.

### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- дорожная карта утверждена с его согласия.

### Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- Анализ компанией не предоставлен. Выводы сделать затруднительно. При этом просмотр опубликованных компанией внутренних документов позволяет прийти к выводу, что компания явно не соответствует ряду приоритетных рекомендаций ККУ.

# ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ НЕДОСТАТКИ, ВЫЯВЛЕННЫЕ ЭКСПЕРТАМИ:



**БАШНЕФТЬ**  
АКЦИОНЕРНАЯ НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ

- отсутствуют



**Ростелеком**

- ряд пунктов текущей редакции дорожной карты НЕ устанавливает сроки внесения изменений в соответствующие документы компании

АЛРОСА



ALROSA

- отсутствуют



НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ  
**РОСНЕФТЬ**

- компании рекомендовано изменить статус некоторых пунктов чек-листа с «соблюдается» на «НЕ соблюдается» (в отношении предоставления акционерам доступа к документам подконтрольных компании юридических лиц И соблюдения компанией рекомендаций ККУ в отношении осуществления компанией поглощений)
- пункт дорожной карты про внедрение программ долгосрочной мотивации предусматривает «рассмотрение вопроса о целесообразности принятия программы долгосрочной мотивации» в 1 кв. 2016 г.
- некоторые пункты дорожной карты предусматривают достаточно поздние крайние сроки внедрения (в т.ч. 2017 и 2018 гг.)

## ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ НЕДОСТАТКИ, ВЫЯВЛЕННЫЕ ЭКСПЕРТАМИ:



- отсутствуют



- количество привилегированных акций банка почти в два раза превышает количество обыкновенных акций, существует неопределенность в отношении дивидендных прав привилегированных акций
- в отношении ряда рекомендаций ККУ, касающихся полномочий НС и повышения эффективности его деятельности, дорожная карта указывает лишь на будущий анализ целесообразности внедрения соответствующих рекомендаций ККУ
- банк предполагает внедрение ряда рекомендаций ККУ о деятельности органов банка через внесение изменений в ККУ банка, который утверждается его наблюдательным советом и, соответственно, не может регулировать деятельность органов банка



РусГидро

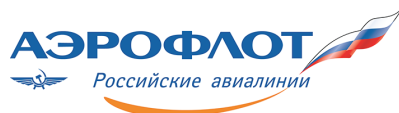
- внедрение рекомендаций ККУ общим собранием акционеров будет осуществлено только на ГОСА 2016 г.



# ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ НЕДОСТАТКИ, ВЫЯВЛЕННЫЕ ЭКСПЕРТАМИ:



- не обоснован отказ от внедрения ряда рекомендаций ККУ



- многие пункты текущей редакции чек-листа компании, декларирующие соответствие ККУ, не сопровождаются пояснениями
- ряд рекомендаций ККУ, которые компания оценивала как соблюдаемые или внедряемые, дополнительно требует закрепления в уставе или Положении об СД компании (в частности, положения о контроле конфликта интересов у членов СД, вопрос рассмотрения СД стратегии группы компании и некоторые другие)



- чек-лист компании покрывает не все рекомендации ККУ



- на 2015 г. было запланировано внедрение лишь крайне незначительной части рекомендаций ККУ



- не обоснован отказ от внедрения ряда рекомендаций ККУ

## СВОД ОСНОВНЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ККУ, КОТОРЫЕ НЕ ВНЕДРЯЮТСЯ КОМПАНИЯМИ

Рекомендация ККУ	п. ККУ	Компания, отказавшиеся от внедрения рекомендации	Обоснование компаниями отказа от внедрения
Запрет голосования квазиказначейскими акциями	44	Аэрофлот, РусГидро, Россети, Ростелеком, ФСК	Отсутствие механизма выполнения рекомендации ККУ (Аэрофлот, Россети). Необходимость обеспечения принятия решений (ФСК, Россети, Ростелеком).
Полномочия СД по контролю менеджмента компании	57	Транснефть, ФСК, РЖД, Совкомфлот	Компания входит в число стратегических акционерных обществ (Транснефть). Передача вопроса избрания ЕИО из компетенции ОСА в компетенцию СД потребует предложить выкуп акционерам (ФСК). ЕИО назначается по решению Правительства РФ в соответствии со специальным законом (РЖД). Компания включена в прогнозный план приватизации, в связи с чем государство заинтересовано сохранить вопрос назначений ЕИО в компетенции ОСА (Совкомфлот).
Полномочия СД в отношении СД и ЕИО подконтрольных организаций	58	Роснефть, ФСК (в части ЕИО), Аэрофлот, ВТБ, Россети (в части ЕИО), Совкомфлот	Нецелесообразно (Аэрофлот). Компетенция СД утверждена уставом (Роснефть).
Вопросы конфликта интересов у членов СД	128, 133- 135	ФСК	
Право доступа членов СД к документам и информации общества и подконтрольных юр. лиц	144-146, 148	Алроса, Роснефть, ФСК, Аэрофлот, ВТБ	Нет необходимости закреплять во внутренних документах (Аэрофлот). Риски злоупотребления членов СД таким правом (Аэрофлот, Алроса). Рекомендация ККУ не соответствует действующему законодательству и не поддерживается существующей арбитражной практикой (Роснефть).
Очные вопросы СД	168	РусГидро, Роснефть, Россети, ФСК	Голосование по ряду вопросов осуществляется на основании директив; очень много сделок с заинтересованностью (ФСК). Достаточно указания на намерение рассматривать вопросы очно (Роснефть). Риски неисполнения процедуры (Русгидро).
Решение простым большинством всех членов СД	169, 170	Алроса, Роснефть, Россети, ФСК	Порядок принятия решений СД согласован СД и утвержден ОСА (Аэрофлот). Утрата контроля основного акционера (Алроса, Роснефть). Голосование по ряду вопросов осуществляется на основании директив; санкционные ограничения для членов СД – граждан ЕС и США (Роснефть). Риск непринятия решений (Роснефть, Россети).