



**ОТКРЫТОЕ  
ПРАВИТЕЛЬСТВО**



**Экспертный совет**  
при Правительстве РФ

**РАБОЧАЯ ГРУППА  
ПО СОЗДАНИЮ МФЦ**

# ВНЕДРЕНИЕ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Проект по состоянию на 22.08.2016  
Обновляется по мере получения и анализа  
уже полученной от компаний информации



# КОДЕКС КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

РАБОЧАЯ ГРУППА  
ПО СОЗДАНИЮ МФЦ



Экспертный совет  
при Правительстве РФ



ОТКРЫТОЕ  
ПРАВИТЕЛЬСТВО

## 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

## РЕЙТИНГ ПОЛНОГО ВНЕДРЕНИЯ ПРИОРИТЕТНЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ККУ

В связи с тем, что с момента поручения о внедрении ККУ прошло два года и состоялось два сезона ГОСА, с 22 августа 2016 г. рейтинг оценки внедрения ККУ учитывает только фактическое полное внедрение (рейтинги на более ранние даты учитывали также намерения по внедрению).

		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	полностью внедрено
1.	Башнефть	●	→	●	→	→	●	●	●	●	→	→	●	●	12/13
	Ростелеком	●	→	→	→	→	→	→	●	→	→	●	●	●	12/13
2.	Алроса	●	●	→	→	→	●	→	●	○	●	→	→	●	9/13
3.	Россети	●	●	●	●	→	→	●	●	○	●	→	→	→	8/13
4.	ВТБ	→	●	●	→	●	●	●	●	●	●	●	●	●	7/13
	Роснефть	→	●	●	→	●	●	●	●	●	→	→	●	●	7/13
5.	РусГидро	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	→	6/13
	ФСК	●	●	●	●	●	●	●	●	→	→	→	→	→	6/13
6.	Аэрофлот	●	●	●	●	●	●	→	●	○	→	→	→	●	5/13
7.	Совкомфлот	неприменимо	●	●	●	●	●	●	●	→	→	●	→	→	3/12
	Транснефть	неприменимо	→	●	●	●	●	→	●	○	●	●	●	●	3/12
8.	Газпром	●	●	●	●	●	●	○	●	○	○	○	●	○	2/13
9.	РЖД	неприменимо	●	●	●	●	●	●	●	●	●	→	●	●	0/12

По прошествии двух лет и двух сезонов ГОСА с момента поручения о внедрении ККУ, подавляющим большинством компаний не осуществлено полное внедрение большинства основных рекомендаций ККУ в отношении повышения эффективности деятельности СД и его роли в системе корпоративного управления (несмотря на ранее заявленные соответствующие намерения целого ряда из таких компаний). При этом в целом многими из таких компаний осуществляются действия, направленные на внедрение таких рекомендаций (так, в ряде случаев можно отметить частичное внедрение очного рассмотрения и принятия решений повышенным большинством голосов по наиболее важным вопросам компетенции СД).

- – соответствует в настоящее время и соответствовала до начала внедрения ККУ
- – не соответствовала и не соответствует
- – не соответствовала до начала 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
- – компанией не предоставлена экспертам информация для анализа, публично доступной информации для анализа недостаточно/комитет по аудиту не избирался после ГОСА 2016 г.

Место в рейтинге полного внедрения приоритетных рекомендаций ККУ: 1-е (вместе с Ростелекомом) из 9.

### Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

- в устав внесен ряд изменений, направленных на внедрение ККУ.

### Оценка сезона ГОСА 2016 г.:

- в устав и положение о СД внесен ряд изменений, направленных на внедрение ККУ.

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

- в целом исполняется, предусмотренные дорожной картой документы утверждаются (на ВОСА 1 декабря 2015 г. был досрочно внедрен ряд рекомендаций ККУ).

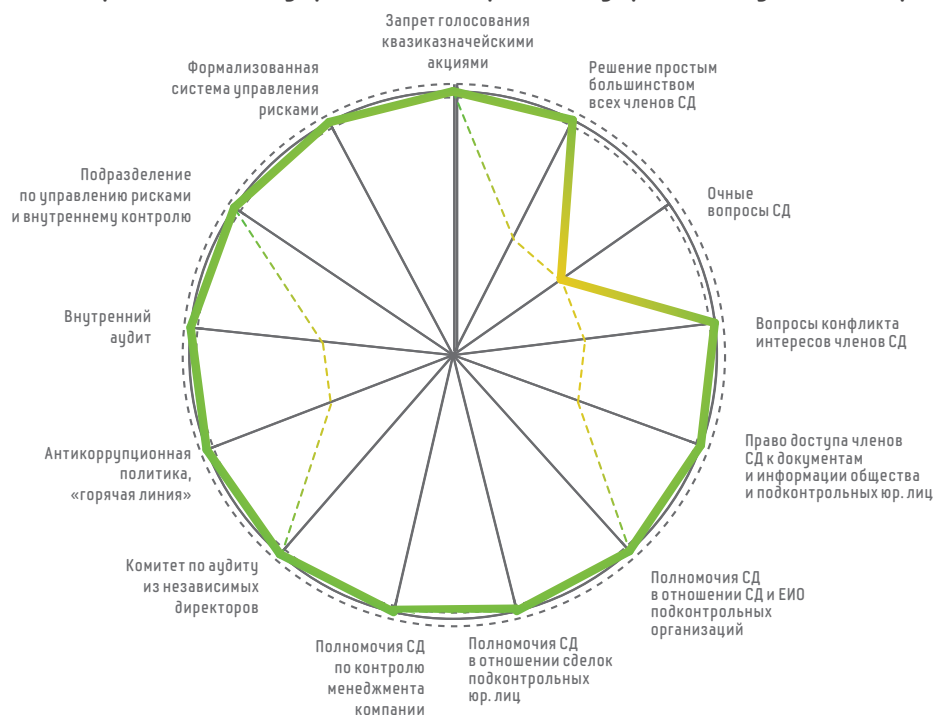
### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- дорожная карта утверждалась с учетом рекомендаций экспертов.

Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций /аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными, см. на слайде 17

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: внедрено, кроме рекомендации о рассмотрении наиболее важных вопросов компетенции СД на очных заседаниях (компанией все рекомендованные ККУ вопросы отнесены к рассматриваемым очно, но внедрение данной рекомендации не засчитано экспертами из-за наличия права Председателя СД принять решение о заочном рассмотрении соответствующего вопроса);
- управление рисками и внутренний контроль, внутренний аудит: внедрено.



зеленый уровень  
соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

состояние по итогам внедрения ККУ  
состояние до внедрения ККУ

Место в рейтинге полного внедрения приоритетных рекомендаций ККУ: 1-е (вместе с Башнефтью) из 9.

### Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

- компания внесла ряд изменений в устав, Положения об ОСА и СД, направленные на внедрение ККУ.

### Оценка сезона ГОСА 2016 г.:

- компания внесла ряд изменений в устав, направленных на внедрение ККУ; квазиказначейские акции голосовали по вопросу избрания СД, выдвинутый миноритарными акционерами кандидат в СД не был избран, в СД был избран выдвинутый по инициативе менеджмента кандидат, при этом менеджмент публично заявлял о нежелании допустить избрания конкретного выдвинутого миноритарными акционерами кандидата.

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

- в целом исполняется, предусмотренные дорожной картой документы утверждаются.

### 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; они продолжают голосовать. Внедрение рекомендаций о запрете голосования квазиказначейских акций - задача, в том числе, контролирующего акционера.

Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций /аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными, см. на слайде 17

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: внедрено (рекомендация о рассмотрении наиболее важных вопросов компетенции СД на очных заседаниях ранее уже была внедрена компанией; на ГОСА 2016 г. вопросы сделок подконтрольных компании юр.лиц были добавлены уставом в компетенцию СД, но не были одновременно добавлены в перечень рассматриваемых очно вопросов в положении об СД; эксперты посчитали возможным сохранить статус "внедрено");
- управление рисками и внутренний контроль, внутренний аудит: внедрено. Отказ от внедрения запрета голосования квазиказначейских акций.



зеленый уровень  
соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

■ систематическое масштабное  
нарушение рекомендаций ККУ

■ состояние по итогам внедрения ККУ

--- состояние до внедрения ККУ



Место в рейтинге полного внедрения приоритетных рекомендаций ККУ: 2-е из 9.

### Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

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

### Оценка сезона ГОСА 2016 г.:

- компания с целью внедрения ККУ внесла ряд изменений в устав и положение о СД, а также одобрила на ГОСА собственный ККУ.

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

- в целом исполняется, предусмотренные дорожной картой документы утверждаются;
- положение о политике владения директорами акциями закреплено в Кодексе компании, однако его фактическое соблюдение пока еще не начато;
- компания, единственная из всех, внедрила прогрессивные рекомендации ККУ о расширении оснований заинтересованности членов СД в сделке и о предварительном рассмотрении существенных сделок с заинтересованностью основных акционеров независимыми директорами.

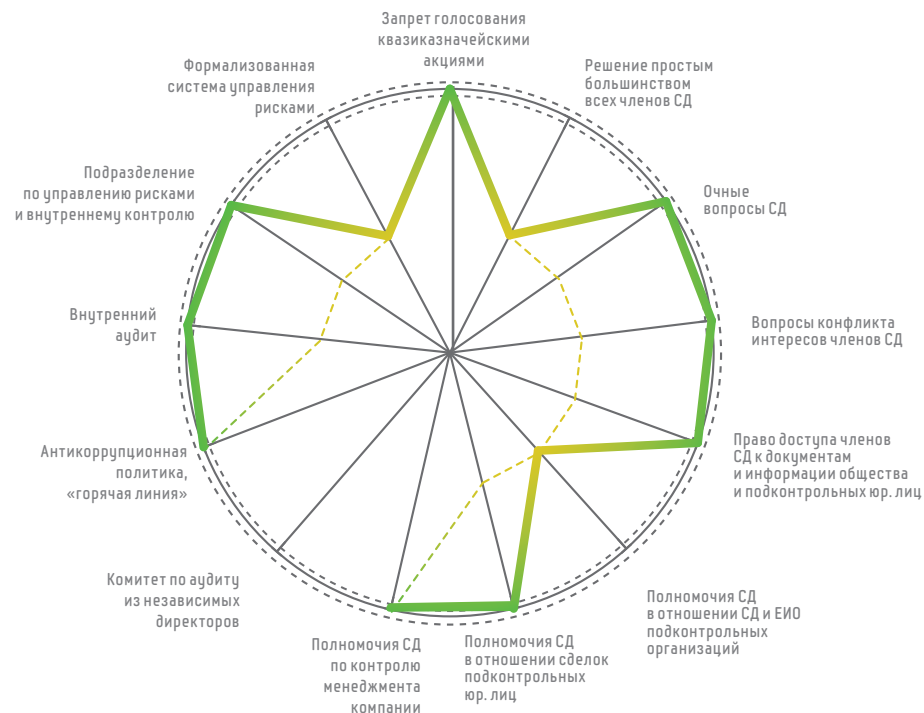
### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- дорожная карта первоначально была утверждена без учета ряда замечаний экспертов;
- контролирующий акционер предписал компании отказаться от внедрения рекомендации ККУ о принятии решения по ряду наиболее важных вопросов компетенции СД повышенным большинством голосов.

Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций /аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными, см. на слайде 17

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: внедрено, кроме принятия решения повышенным большинством голосов по наиболее важным вопросам компетенции СД и полномочий СД в отношении СД и ЕИО подконтрольных организаций (в части СД подконтрольных компаний);
- внутренний аудит: внедрено;
- управление рисками и внутренний контроль: решение о создании подразделения компанией принято, положение о подразделении и другие документы по УР находятся в разработке.



зеленый уровень  
соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

комитет по аудиту не избирался после ГОСА 2016  
(избрание комитета по аудиту назначено на 26.08.2016)

состояние по итогам внедрения ККУ

состояние до внедрения ККУ

Место в рейтинге полного внедрения приоритетных рекомендаций ККУ: 3-е из 9.

## Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

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

## Оценка сезона ГОСА 2016 г.:

- компания внесла в устав одно изменение, направленное на внедрение ККУ.

## Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции:

- дорожная карта реализуется, документы утверждаются.

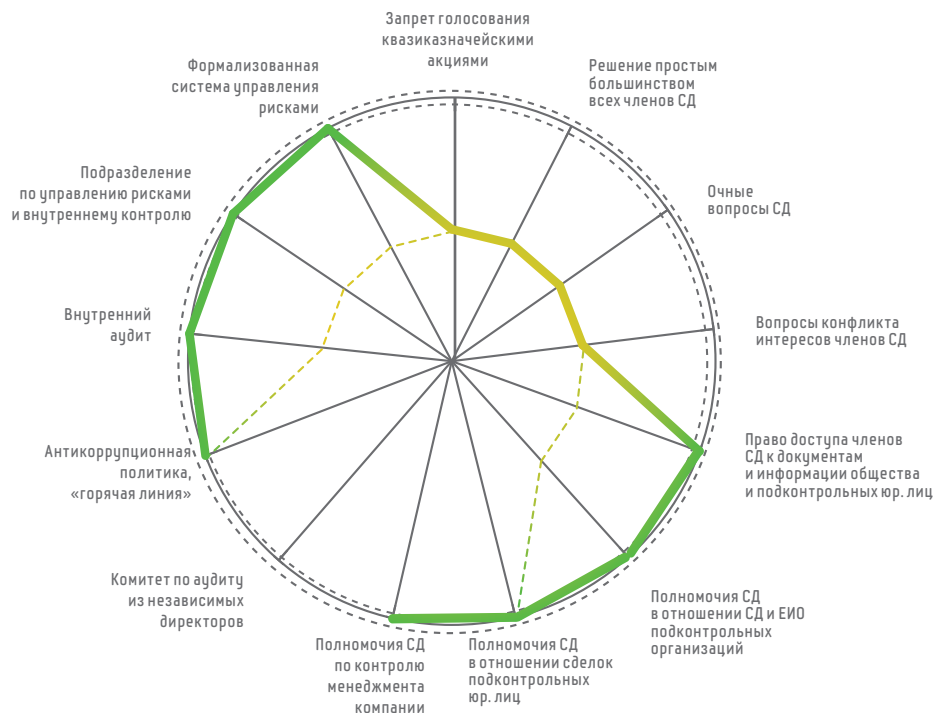
## Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- дорожная карта первоначально была утверждена без учета ряда замечаний экспертов;
- у компании есть квазиказначейские акции и они продолжают голосовать. Внедрение рекомендации о запрете голосования квазиказначейских акций – задача, в том числе, контролирующего акционера.

Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций /аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными, см. на слайде 17

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: внедрено, кроме очного рассмотрения и принятия решений повышенным большинством голосов по наиболее важным вопросам компетенции СД и вопросов конфликта членов СД;
- управление рисками и внутренний контроль, внутренний аудит: внедрено. Отказ от внедрения запрета голосования квазиказначейских акций.



зеленый уровень  
соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

комитет по аудиту не избирался после ГОСА 2016  
(по информации компании комитет будет избран в сентябре 2016)

состояние по итогам внедрения ККУ

состояние до внедрения ККУ



Место в рейтинге полного внедрения приоритетных рекомендаций ККУ: 4-е (вместе с Роснефтью) из 9.

### Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

- банк внес несколько изменений, направленных на внедрение ККУ во внутренние документы;
- 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).

### Оценка сезона ГОСА 2016 г.:

- банк внес одно изменение в устав и положение о СД, направленное на внедрение ККУ.

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

- в целом реализуется.

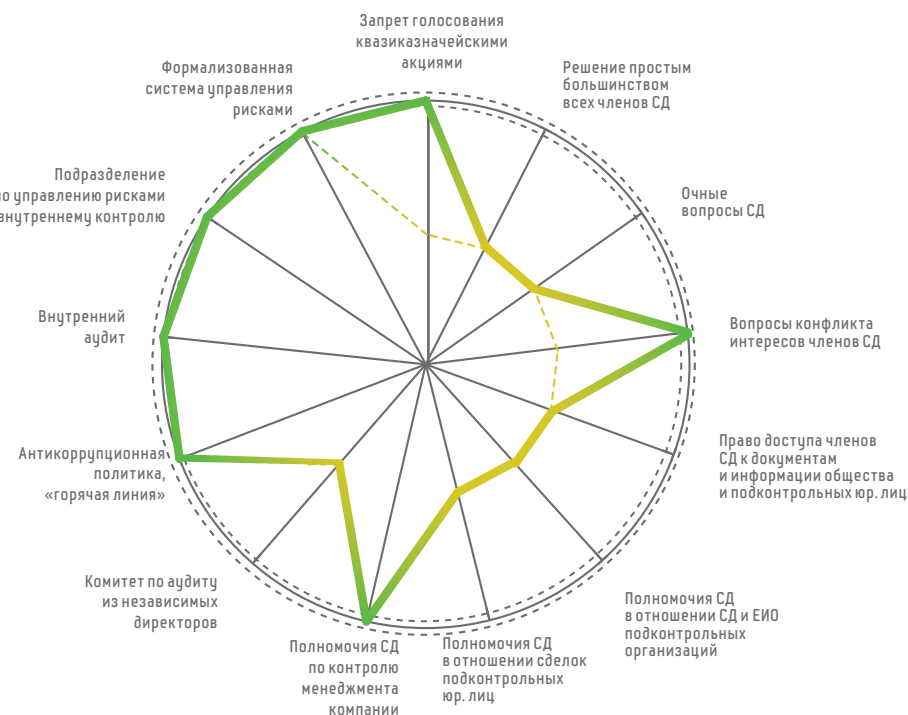
### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- дорожная карта первоначально была утверждена без учета ряда замечаний экспертов;
- ККУ рекомендует формировать комитет по аудиту на 100% из независимых директоров. За выдвижение и избрание достаточного количества независимых директоров ответственен в первую очередь контролирующий акционер.

Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций /аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными, см. на слайде 18/19

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: внедрено в части вопросов конфликта интересов членов СД и полномочий СД по контролю менеджмента компании (очное рассмотрение вопросов СД внедрено в отношении более чем половины рекомендованного ККУ списка, но без нескольких значимых вопросов, полномочия СД в отношении сделок подконтрольных организаций внедрены только в отношении дочерних компаний, в том время как в группе много иных подконтрольных)
- управление рисками и внутренний контроль, внутренний аудит: внедрены.



зеленый уровень  
соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

состояние по итогам внедрения ККУ  
состояние до внедрения ККУ



Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций /аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными, см. на слайде 20

Место в рейтинге полного внедрения приоритетных рекомендаций ККУ: 4-е (вместе с ВТБ) из 9.

### 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).

### Оценка сезона ГОСА 2016 г.:

- компания внесла ряд изменений в устав, Положения об ОСА и СД, направленные на внедрение ККУ.

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

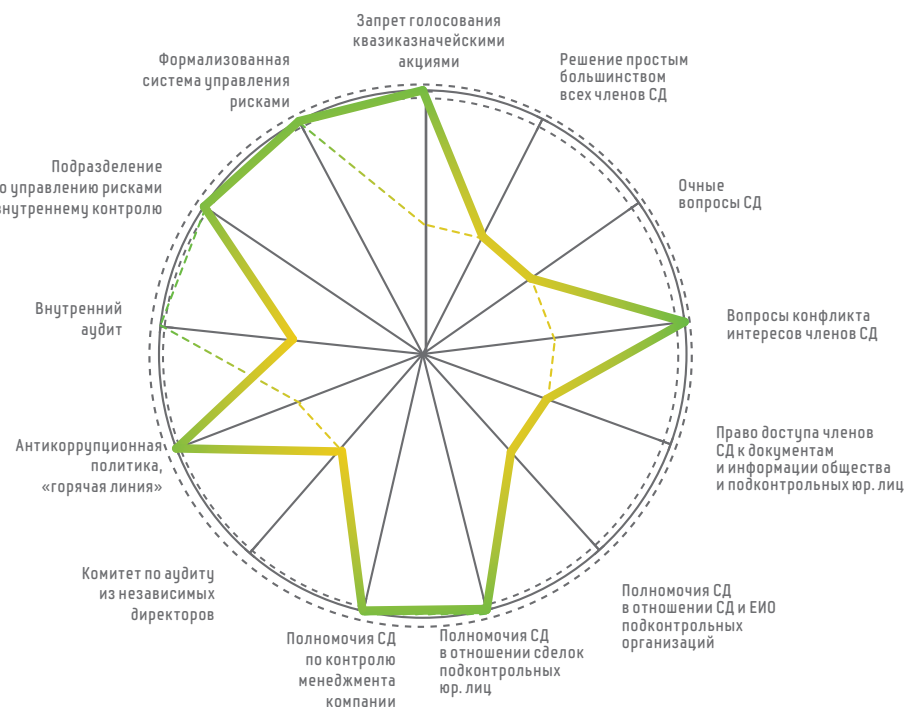
- в целом исполняется, предусмотренные дорожной картой документы утверждаются;
- компания начала внедрять ККУ ещё до получения поручения о его внедрении.

### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

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

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: не внедрено 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;
- внутренний аудит: эксперты оценивают вхождение руководителя службы внутреннего аудита в состав правления (и принятие им в составе правления соответствующих управленческих решений) как нарушение требования независимости внутреннего аудита.



зеленый уровень  
соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

состояние по итогам внедрения ККУ  
состояние до внедрения ККУ



**РусГидро**

Место в рейтинге полного внедрения приоритетных рекомендаций ККУ: 5-е (вместе с ФСК) из 9.

### Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

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

### Оценка сезона ГОСА 2016 г.:

- компания внесла несколько изменений, направленных на внедрение ККУ, в устав и положения об ОСА и СД. Компания внесла изменения в собственный ККУ, противоречащие рекомендациям ККУ.

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

- реализуется, документы утверждаются.

### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

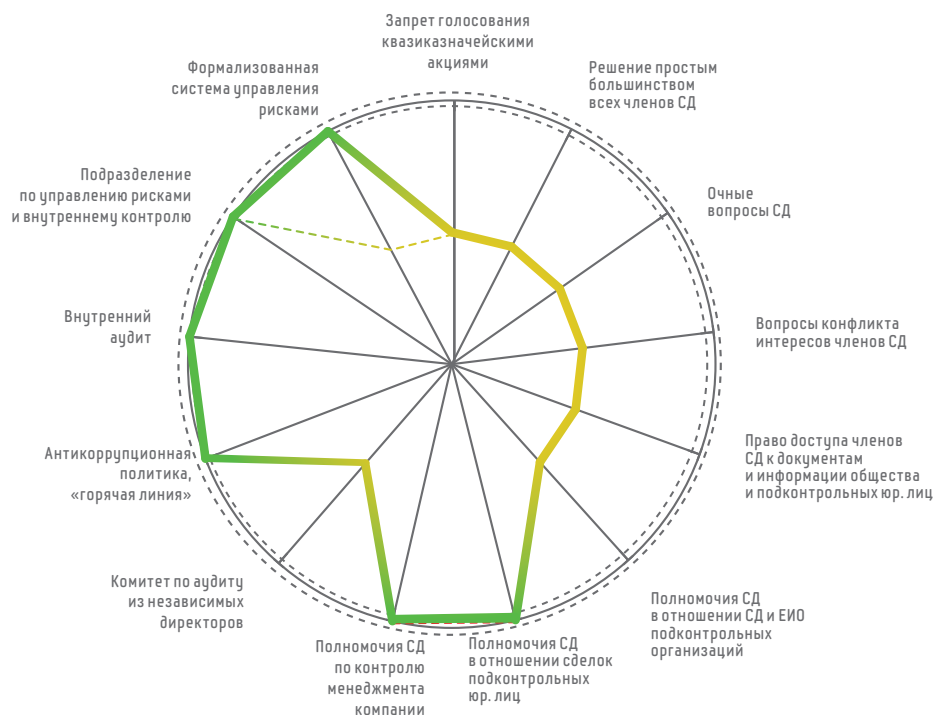
- дорожная карта первоначально была утверждена без обсуждения с экспертами;
- у компании есть квазиказначейские акции и они продолжают голосовать. Внедрение рекомендации о запрете голосования квазиказначейских акций – задача, в том числе, контролирующего акционера;
- ККУ рекомендует формировать комитет по аудиту на 100% из независимых директоров. За выдвижение и избрание достаточного количества независимых директоров ответственен в первую очередь контролирующий акционер.



Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций /аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными, см. на слайде 21

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: внедрено в части полномочий СД в отношении сделок подконтрольных организаций и по контролю менеджмента компании;
  - 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;
- Отказ от внедрения запрета голосования квазиказначейских акций.
- управление рисками и внутренний контроль, внутренний аудит: внедрено.



зеленый уровень  
соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

состояние по итогам внедрения ККУ  
состояние до внедрения ККУ

Место в рейтинге полного внедрения приоритетных рекомендаций ККУ: 5-е (вместе с РусГидро) из 9.

### Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

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

### Оценка сезона ГОСА 2016 г.:

- компания внесла в положение о СД несколько изменений, направленных на внедрение ККУ.

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

- дорожная карта в целом реализуется, документы утверждаются.

### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- дорожная карта первоначально была утверждена без учета ряда замечаний экспертов;
- ЕИО компании избирается общим собранием акционеров. При этом ККУ рекомендует отнести данное полномочие к компетенции СД. За внедрение данной рекомендации ККУ ответственен в первую очередь контролирующий акционер

Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций /аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными, см. на слайде 21



## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: внедрено в части полномочий СД в отношении сделок подконтрольных юридических лиц и полномочий СД в отношении СД (но без ЕИО) подконтрольных компаний;
- Отказ от внедрения запрета голосования квазиказначейских акций.
- управление рисками и внутренний контроль, внутренний аудит: внедрено.



зеленый уровень  
соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

 состояние по итогам внедрения ККУ  
 состояние до внедрения ККУ

Место в рейтинге полного внедрения приоритетных рекомендаций ККУ: 6-е из 9.

### Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

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

### Оценка сезона ГОСА 2016 г.:

- компания внесла в устав и положение о СД ряд изменений, направленных на внедрение ККУ.

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

- дорожная карта реализуется;
- пункты дорожной карты о принятии решений по наиболее важным вопросам компетенции СД повышенным большинством голосов и о рассмотрении таких вопросов на очных заседаниях СД не реализованы в отношении вопросов рассмотрения существенных сделок как самой компании, так и подконтрольных ей организаций; эксперты не считают соответствующие рекомендации ККУ внедренными.

### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- дорожная карта первоначально была утверждена без учета ряда замечаний экспертов;
- у компании есть квазиказначейские акции и они продолжают голосовать. Внедрение рекомендации о запрете голосования квазиказначейских акций – задача, в том числе, контролирующего акционера.

Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций /аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными, см. на слайде 22

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: внедрено в части полномочий СД в отношении сделок подконтрольных организаций и по контролю менеджмента компании (очное рассмотрение и принятие решений повышенным большинством голосов по наиболее важным вопросам компетенции СД внедрено в отношении большинства рекомендованных ККУ вопросов, но без вопросов сделок компании и подконтрольных ей юр.лиц);
- 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 ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

комитет по аудиту не избирался после ГОСА 2016

состояние по итогам внедрения ККУ

состояние до внедрения ККУ

Место в рейтинге полного внедрения приоритетных рекомендаций ККУ: 7-е (вместе с Транснефтью) из 9.

### Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

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

### Оценка сезона ГОСА 2016 г.:

- были утверждены положения о РК (рекомендации ККУ практически не затрагивают РК) и о вознаграждении членов РК (на сайте компании отсутствует), внесено изменение в положение о вознаграждении членов СД (не связанное с внедрением ККУ).

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

- компанией утверждены ее ККУ и положение о РК.

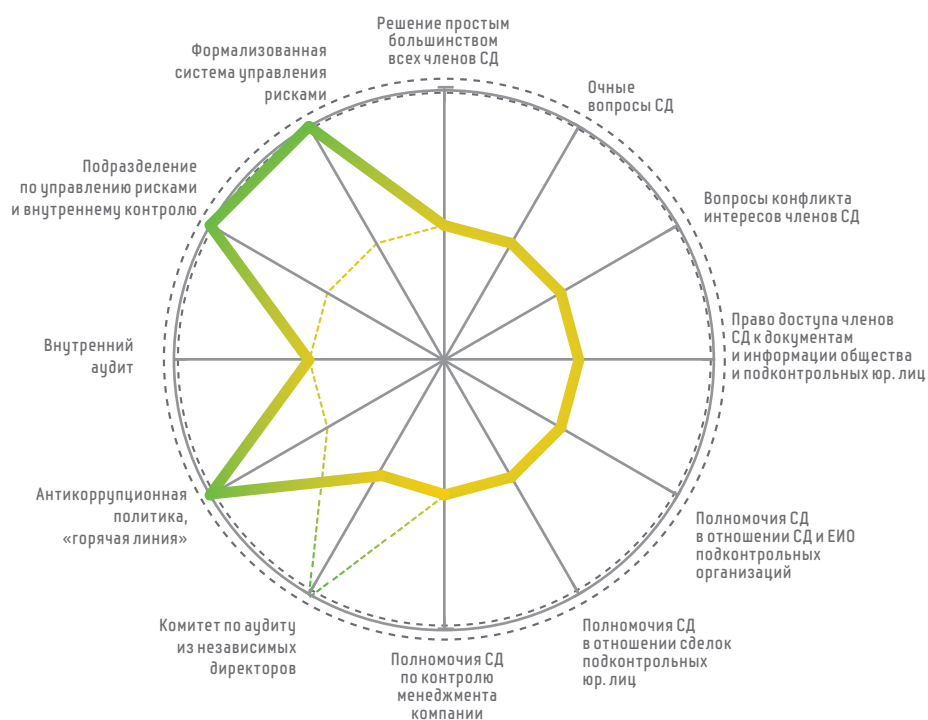
### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- дорожная карта первоначально была утверждена без учета ряда замечаний экспертов;
- ЕИО компании назначается решением единственного акционера. При этом ККУ рекомендует отнести данное полномочие к компетенции СД. За внедрение данной рекомендации ККУ ответственен в первую очередь контролирующий акционер;
- ККУ рекомендует формировать комитет по аудиту на 100% из независимых директоров. За выдвижение и избрание достаточного количества независимых директоров ответственен в первую очередь контролирующий акционер.

Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций /аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными, см. на слайде 22

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: не внедрено;
- управление рисками и внутренний контроль: внедрено;
- внутренний аудит: внедряется, требуется дальнейший мониторинг.



зеленый уровень  
соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

состояние по итогам внедрения ККУ  
состояние до внедрения ККУ





# Транснефть

Место в рейтинге полного внедрения приоритетных рекомендаций ККУ: 7-е (вместе с Совкомфлотом) из 9.

## Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

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

## Оценка сезона ГОСА 2016 г.:

- компания внесла ряд изменений в устав, направленных на внедрение ККУ.

## Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции:

- частично реализуется, ряд предусмотренных дорожной картой документов не утверждены/не изменены в предусмотренный дорожной картой срок.

## Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

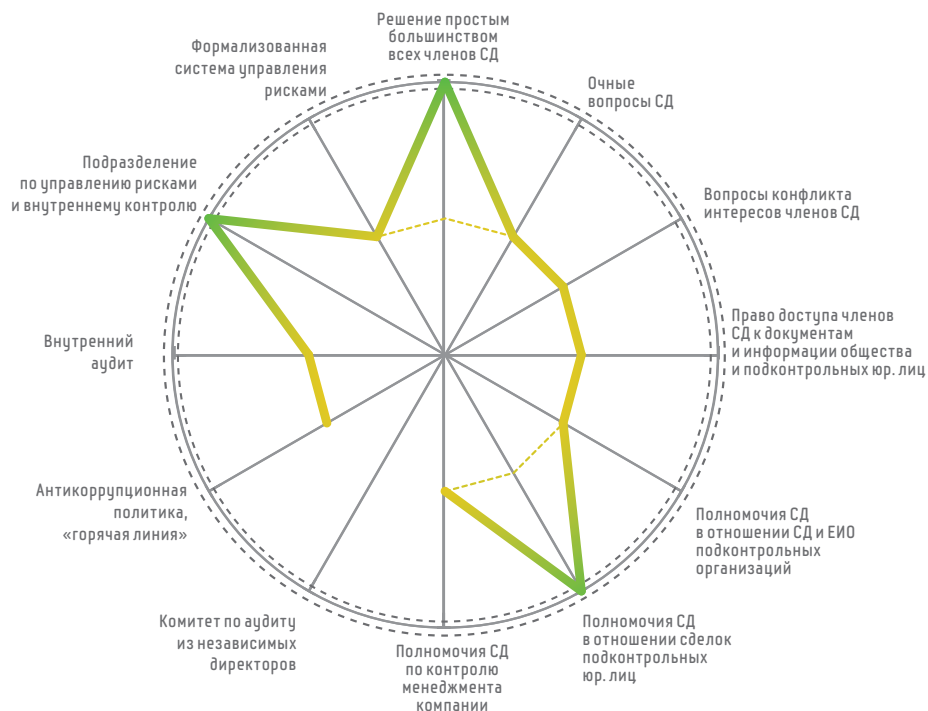
- дорожная карта первоначально была утверждена без учета ряда замечаний экспертов;
- ЕИО компании назначается решением единственного акционера-владельца обыкновенных акций. При этом ККУ рекомендует отнести данное полномочие к компетенции СД. За внедрение данной рекомендации ККУ ответственен в первую очередь контролирующий акционер.



Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций /аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными, см. на слайде 22

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: внедрено в части принятия решений повышенным большинством голосов по наиболее важным вопросам компетенции СД и полномочий СД в отношении сделок подконтрольных организаций (полномочия СД в отношении СД и ЕИО подконтрольных организаций внедрены только в части ЕИО подконтрольных организаций);
- 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 ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

комитет по аудиту не избирался после ГОСА 2016

состояние по итогам внедрения ККУ

состояние до внедрения ККУ

Место в рейтинге полного внедрения приоритетных рекомендаций ККУ: 8-е из 9.

### 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.

### Оценка сезона ГОСА 2016 г.:

- компания внесла в устав одно изменение, направленное на внедрение ККУ: про видеоконференцсвязь для членов СД.

### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- дорожная карта утверждена с его согласия;
- Чек-лист компании 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;
- у компании есть квазиказначейские акции и они продолжают голосовать. Внедрение рекомендации о запрете голосования квазиказначейских акций – задача, в том числе, контролирующего акционера.

Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций /аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными, см. на слайде 23

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- Чек-лист компаний не предоставлен. Выводы по ряду вопросов сделать затруднительно. При этом анализ доступной экспертам информации позволяет прийти к выводу, что компания явно не соответствует ряду приоритетных рекомендаций ККУ. Публичной информации о функции внутреннего аудита и организации процесса управления рисками недостаточно для анализа



зеленый уровень  
соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

состояние по итогам внедрения ККУ  
состояние до внедрения ККУ



Место в рейтинге полного внедрения приоритетных рекомендаций ККУ: 9-е из 9.

### Оценка сезона ГОСА 2015 г.:

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

### Оценка сезона ГОСА 2016 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 пока не утверждена, в целом реализуется, сроки выполнения основной части пунктов еще не наступили.

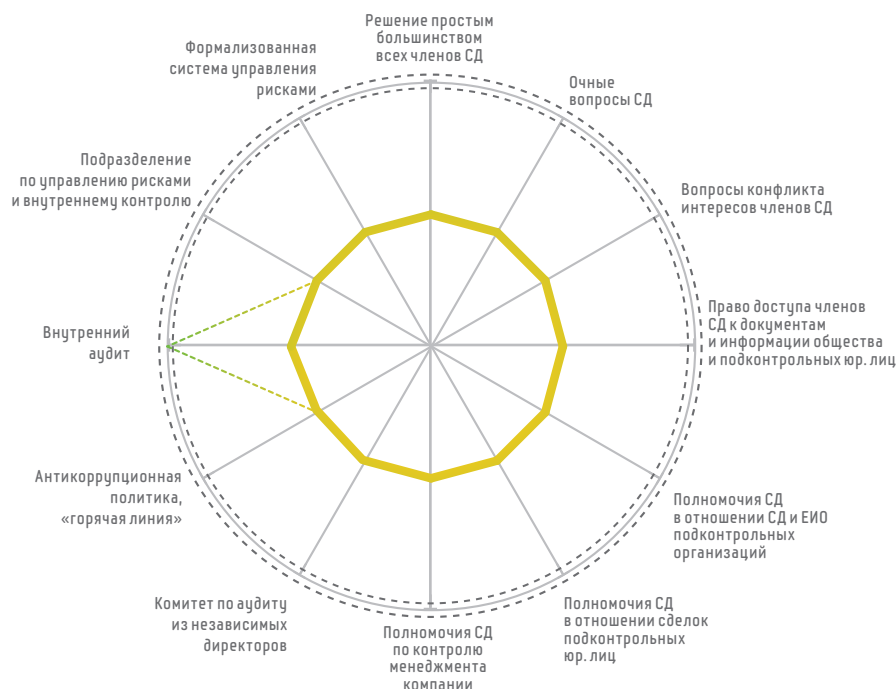
### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- дорожная карта была первоначально одобрена без учета ряда замечаний экспертов;
- ЕИО компании назначается решением единственного акционера. При этом ККУ рекомендует отнестись данное полномочие к компетенции СД. За внедрение данной рекомендации ККУ ответственен в первую очередь контролирующий акционер;
- ККУ рекомендует формировать комитет по аудиту на 100% из независимых директоров. За выдвижение и избрание достаточного количества независимых директоров ответственен в первую очередь контролирующий акционер.

Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций /аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными, см. на слайде 23

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности деятельности СД: не внедрено;
- 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 ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

состояние по итогам внедрения ККУ  
состояние до внедрения ККУ

## Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций Аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными



БАШНЕФТЬ  
АКЦИОНЕРНАЯ НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ

- Очные вопросы: Утверждено Положение о СД со списком рассматриваемых очно вопросов и правом Председателя СД в исключительных случаях принять решение об их заочном рассмотрении. На практике перечисленные в ККУ вопросы рассматриваются очно



Ростелеком

- Запрет голосования квазиказначейскими акциями: Необходимость обеспечения принятия решений



- Решение простым большинством всех членов СД:  
Утрата контроля основного акционера



РОССЕТИ

- Запрет голосования квазиказначейскими акциями: Отсутствие законного механизма выполнения рекомендации, на практике акционеры все равно обладают правом. Возможная необходимость обеспечения принятия решений для государственных задач.
- Вопросы конфликта интересов у членов СД: п.128,133,134 ККУ исполняются. п.135 ККУ – планируется включение во внутренние документы.
- Очные вопросы СД: Решения СД по ряду вопросов принимаются на основании и в сроки, определенные директивами Правительства, что влияет на форму заседания. Закрепление ее в документах может повлечь невыполнение директив. На практике наиболее важные вопросы рассматриваются очно.
- Решение простым большинством всех членов СД: СД принимает решение по существенным вопросам 2/3 голосов присутствующих членов СД, что является более жесткой нормой, чем простое большинство от избранных в ККУ. На практике простое большинство обеспечивается

## Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций Аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными



- Методология оценки на основе "да/нет" не учитывает степень выполнения компаниями рекомендаций ККУ, а также возможность отклонения от выполнения рекомендации с учетом структуры акционеров компании, отраслевой специфики и т.д. В связи с этим итоговая оценка может формировать искаженное представление об общем уровне корпоративного управления в компании. Считаем необходимым рассмотреть возможность балльной оценки компонентов, по которым компания не в полной мере соответствует рекомендациям Кодекса.

### 1. Комитет по аудиту.

В настоящее время состав Комитета полностью соответствует требованиям международного и национального листинга. Наличие в составе Комитета представителя мажоритарного акционера в лице государства не только не ухудшает степень и культуру контроля, но и, напротив, значительно ее повышает. Решение о формировании состава Комитета принимается Наблюдательным советом, в т.ч. с учетом профессионального опыта членов Наблюдательного совета, большинство в котором составляют представители основного акционера. Большинство членов Комитета по аудиту ВТБ составляют независимые директора.

### 2. Решение простым большинством.

Предусмотренный в Уставе перечень покрывает 75% вопросов, обозначенных в Кодексе (п.14.9 Устава). Большинство наиболее важных вопросов принимаются на основании директив Правительства своим представителям в Наблюдательном совете. Таких представителей в Наблюдательном совете большинство. В связи с этим, существующая ситуация всегда обеспечивает де-факто выполнение соответствующей рекомендации. Банк планирует отразить оставшиеся три вопроса при очередном изменении Устава Банка.

### 3. Очные вопросы.

Все наиболее существенные вопросы принимаются Наблюдательным советом в формате очных заседаний. Банк включил соответствующую рекомендацию в Кодекс корпоративного управления (п.4.2.5). Специфика Банка как государственной компании предполагает необходимость возможности принятия решений наблюдательными советами на основании срочных директив Правительства. Закрепление подобной рекомендации в Уставе Банка значительно увеличивает риск невозможности оперативного принятия таких решений либо принятия решений, которые могут быть признаны недействительными.

## Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций

### Аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными



#### 4. Право доступа членов Наблюдательного совета к информации.

Банк включил во внутренние документы право членов Наблюдательного совета получать "... всю необходимую информацию для исполнения ими своих обязанностей..." (п.п.4.2.13, 4.2.14 Кодекса). Формулировка включает в себя частный случай, заложенный в рекомендациях Кодекса, а именно предоставление доступа к документам подконтрольных Банку компаний. Банк не может предоставить больше информации, чем тот объем, на который он имеет право в силу своих акционерных прав относительно подконтрольных компаний.

#### 5. Полномочия Наблюдательного совета в отношении сделок подконтрольных юрлиц.

Банком включены в Устав компетенции Наблюдательного совета, позволяющие ему контролировать существенные сделки в отношении наиболее значимых для Банка компаний (п.п.43 ст.42 Устава). С учетом наличия в Группе более 500 подконтрольных компаний, считаем, что реализация данной рекомендации должна происходить поэтапно, с тем чтобы не лишить Наблюдательный совет возможности исполнять свои основные задачи.

#### 6. Полномочия в отношении СД и ЕИО подконтрольных организаций.

В отношении данной рекомендации считаем, что у Банка есть "точки роста" для реализации данных принципов. С учетом структуры Группы ВТБ (более 500 подконтрольных компаний), действующая модель управления предполагает наделение менеджмента необходимыми правами в отношении формирования органов управления таких компаний. Кроме того, на менеджменте также лежит через систему мотивации ответственность за консолидированные результаты компаний. В настоящее время Банк прорабатывает возможность исполнения соответствующей рекомендации, но только в отношении наиболее существенных подконтрольных компаний.

## Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций

### Аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными

---



- Полномочия СД в отношении СД и ЕИО подконтрольных организаций: компетенция СД утверждена уставом.
- Право доступа членов СД к документам и информации общества и подконтрольных юр.лиц: рекомендация ККУ не соответствует действующему законодательству и не поддерживается существующей арбитражной практикой.
- Очные вопросы СД: Достаточно указания на намерение рассматривать вопросы очно. Большая часть указанных в ККУ вопросов в деятельности Компании не возникало, в связи с чем такие вопросы и не могли быть рассмотрены на очном/заочном СД. Основные вопросы (а существенность вопросов/сделок ККУ оставлено на усмотрение Компании, т.е. Компания самостоятельно определяет степень значимости вопроса) - вопросы приоритетных направлений деятельности, ГОСА, итоги деятельности (стратегия, финансы), избрание председателя СД всегда рассматриваются очн. Принимая во внимание персональный состав СД (высокопоставленные гос. служащие, иностранные граждане, для которых Российская Федерация не является местом постоянного пребывания), их высокую загруженность, невозможно каждый возникающий вопрос выносить на очное рассмотрение (в любом случае вопросы, рекомендованные ККУ для очного рассмотрения и рассмотренные СД Компании заочно, оцениваются СД комплексно в составе ежегодной отчетности по стратегическим направлениям и финансовым показателям (достижение КПЭ, эффективность сделок)
- Решение простым большинством всех членов СД: Утрата контроля основного акционера. Голосование по ряду вопросов осуществляется на основании директив; санкционные ограничения для членов СД – граждан ЕС и США. Риск непринятия решений
- Внутренний аудит: по вопросам операционной деятельности, входящим в компетенцию правления, руководитель службы внутреннего аудита воздерживается от голосования/выражения мнения в какой-либо альтернативной форме, т.е. не принимает управленческих решений

## Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций Аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными

---



РусГидро

- Очные вопросы СД: Риски неисполнения процедуры.
- 

ФСК



ЕЭС

- Запрет голосования квазиказначейскими акциями: Необходимость обеспечения принятия решений с учетом структуры акционерного капитала.
- Полномочия СД по контролю менеджмента компании: Передача вопроса избрания ЕИО из компетенции ОСА в компетенцию СД в силу закона потребует предложить выкуп акционерам ФСК
- Полномочия СД в отношении СД и ЕИО подконтрольных организаций: Компетенция СД в отношении СД подконтрольных организаций утверждена уставом.
- Право доступа членов СД к документам и информации общества и подконтрольных юр.лиц: Существующий уровень предоставления информации достаточен. Совет директоров общества рассматривает сводный бизнес-план в составе которого отражаются показатели деятельности подконтрольных компаний.
- Очные вопросы СД: Голосование по ряду вопросов осуществляется на основании директив. Существенное число сделок с заинтересованностью (около 600 в год). Риски неисполнения процедуры.
- Решение простым большинством всех членов СД: Порядок принятия решений СД согласован СД и утвержден ОСА. Голосование по ряду вопросов осуществляется на основании директив; санкционные ограничения для членов СД – граждан ЕС и США.
- Компания намерена внести изменения в ККУ компании в целях закрепления отдельных норм ККУ, в том числе, в части вопроса конфликта интересов, очных вопросов СД, доступа членов СД к информации общества и подконтрольных юр.лиц.

## Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций Аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными



- Запрет голосования квазиказначейскими акциями: СД утверждено положение о порядке реализации прав по квазиказначейским акциям, лишающее менеджмент возможности по своему усмотрению голосовать квазиказначейскими акциями. Позицию для голосования определяет СД, то есть представители акционеров.
- Полномочия СД в отношении СД и ЕИО подконтрольных организаций: Нецелесообразно, т.к. управление Группой «Аэрофлот», в том числе через назначение органов управления, вверено генеральному директору, а качество управления контролируется путем включения в КПЭ генерального директора показателей по Группе «Аэрофлот».
- Право доступа членов СД к документам и информации общества и подконтрольных юр.лиц: Решением СД (внутренним документом общества) утвержден порядок предоставления любых документов/информации/материалов члену СД, как и предусмотрено ККУ.
- Очные вопросы СД: СД принято решение, являющееся внутренним документом общества, позволяющее любому члену СД потребовать очного рассмотрения любого вопроса повестки.
- Решение простым большинством всех членов СД: Порядок принятия решений СД согласован СД и утвержден ОСА. Риски невозможности принятия решения.
- Вопросы конфликта интересов членов СД: Вопрос конфликта интересов членов СД закреплён в документе, утвержденном СД



- Полномочия СД по контролю менеджмента компании: Компания включена в прогнозный план приватизации, в связи с чем государство заинтересовано сохранить вопрос назначений ЕИО в компетенции ОСА.



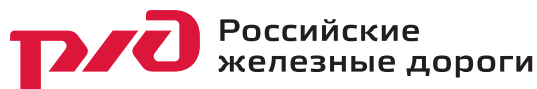
- Полномочия СД по контролю менеджмента компании: Компания входит в число стратегических акционерных обществ.



## Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций Аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными



Компанией в качестве ключевых приняты корреспондирующие требованиям российских фондовых бирж рекомендации ККУ. При составлении дорожной карты компании учитывалась объективная возможность менеджмента влиять на реализацию конкретных мероприятий. Дорожная карта утверждена СД.



- Полномочия СД по контролю менеджмента компании: ЕИО назначается по решению Правительства в соответствии со специальным законом. Компанией разработана дорожная карта и дополнения к ней. Дорожная карта рассмотрена и одобрена комитетом по аудиту и рискам. Планируется рассмотрение ее на заседании СД. Компанией готовятся проекты предусмотренных дорожной картой документов.



**ОТКРЫТОЕ  
ПРАВИТЕЛЬСТВО**



**Экспертный совет**  
при Правительстве РФ

**РАБОЧАЯ ГРУППА  
ПО СОЗДАНИЮ МФЦ**

**ПРИЛОЖЕНИЕ**

## РЕЙТИНГ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЭКСПЕРТАМИ И КАЧЕСТВА ДОКУМЕНТОВ

		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	●	○	●	↔	↔	↔	●	●	↔	●	●	↔	↔	↔	●
7.	Совкомфлот	●	○	неприменимо	↔	↔	↔	↔	●	↔	●	●	↔	●	↔	●
	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

## РЕЙТИНГ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЭКСПЕРТАМИ И КАЧЕСТВА ДОКУМЕНТОВ

	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

## РЕЙТИНГ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЭКСПЕРТАМИ И КАЧЕСТВА ДОКУМЕНТОВ

	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