



Co-sponsored by the **Siemens Integrity Initiative**

OECD Russia Corporate Governance Roundtable

Moscow, 22 October 2015

Практика имплементации Кодекса корпоративного управления: взгляд ПАО «Аэрофлот»

**Алексей Мелёхин,
Директор департамента корпоративного управления**

Disclaimer: The views expressed in this presentation are those of the author and do not necessarily represent the opinion of the OECD Russia Corporate Governance Roundtable, the OECD or its Member countries, of the Moscow Exchange or the Siemens Integrity Initiative.

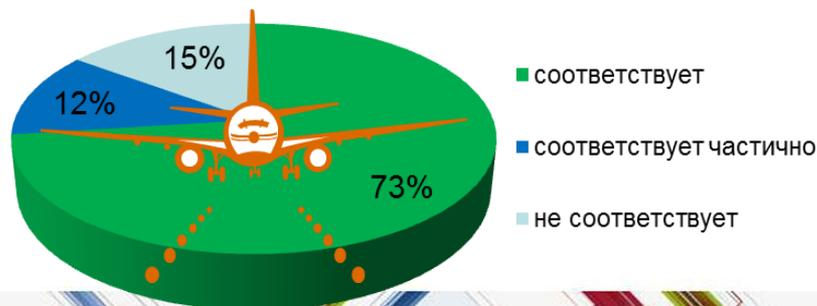
Результаты анализа соответствия практики положениям ККУ

Первоначально внешним консультантом был проведен анализ соответствия практики АФЛ положениям ККУ по семи направлениям (в соответствии со структурой ККУ).

Основные результаты анализа соответствия практики АФЛ положениям ККУ по состоянию на ноябрь 2014 года

- Согласно результатам проведенного анализа на практике в АФЛ соблюдались **73%** положений ККУ, еще **12%** положений ККУ соблюдались с отклонением (с пояснением причин) и **15%** положений не соблюдались (часть из которых подлежала внедрению, часть нецелесообразны).
- **13%** положений Кодекса подлежали полному внедрению в практику АФЛ;
- еще **3%** положений Кодекса подлежали частичному внедрению;
- **11%** положений Кодекса не подлежали внедрению в практику АФЛ с объяснением причин несоответствия и отказа от внедрения.

Уровень соответствия положениям ККУ
(356 положений = 100%)



Рекомендации по внедрению положений Кодекса корпоративного управления

Основные результаты анализа соответствия практики АФЛ положениям ККУ по состоянию на ноябрь 2014 года

	1. Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	80%
	2. Совет директоров	73%
	3. Корпоративный секретарь	73%
	4. Система вознаграждения членов СД, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников	76%
	5. Система управления рисками и внутреннего контроля	30%
	6. Раскрытие информации, информационная политика	68%
	7. Существенные корпоративные действия	88%

«Дорожная карта» по внедрению положений Кодекса корпоративного управления

- По результатам анализа в АФЛ был подготовлен и утвержден 19.03.2015г. Советом директоров «План мероприятий (Дорожная карта) по совершенствованию практики корпоративного управления в ОАО «Аэрофлот».
- Каждое выявленное несоответствие рекомендациям ККУ либо включалось в виде соответствующего мероприятия в Дорожную карту с указанием срока его внедрения, либо готовилось объяснение причин отклонения такой рекомендации ККУ (в случае, если внедрение таких положений представлялось нецелесообразным (с учетом специфики деятельности АФЛ, структуры акционерного капитала, особенностей действующего законодательства, технических возможностей и др.).
- Наряду с рекомендациями ККУ, в Дорожной карте также были учтены требования новой редакции «Правил листинга» (с учетом установленных Московской биржей сроков для приведения эмитентами практики корпоративного управления в соответствие требованиям («переходный период»).

Рекомендации по внедрению положений Кодекса корпоративного управления

Рекомендации

Увеличение доли независимых директоров в составе комитетов

	Требования Правил листинга		Положения ККУ
	Первый уровень	Второй уровень	
Комитет по аудиту	Только независимые директора * Независимый председатель комитета	Только независимые директора ** Независимый председатель комитета	Минимум 3 члена совета директоров Только независимые директора Минимум 1 независимый директор с опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности
Комитет по вознаграждениям	Только независимые директора *	–	Минимум 3 члена совета директоров Только независимые директора Независимый председатель комитета, не являющийся председателем совета директоров

* Если это невозможно в силу объективных причин, то большинство членов комитета должны составлять независимые директора, а остальными членами комитета могут быть члены совета директоров, не являющиеся единоличным исполнительным органом и (или) членами коллегиального исполнительного органа эмитента.

** Если это невозможно в силу объективных причин, то в комитет по аудиту могут входить члены совета директоров, не являющиеся единоличным исполнительным органом и (или) членами коллегиального исполнительного органа эмитента.

Рекомендации по внедрению положений Кодекса корпоративного управления

Рекомендации:

Внедрение комплексной системы управления рисками в Группе

1

Разработка общей политики по управлению рисками в Группе, а также единой методологии по оценке и управлению рисками в Группе с применением общепринятых концепций и практик.

2

Проведение комплексной работы по выявлению и оценке рисков во всех ключевых бизнес-процессах Общества и его ключевых дочерних обществ. Составление Карты рисков и Реестра рисков по Группе и разработка мероприятий по управлению рисками.

3

Внедрение процедур регулярного мониторинга рисков и практики предоставления отчетности в области управления основными рисками в Группе для Генерального директора, Комитета по аудиту и Совета директоров на регулярной основе.

4

Раскрытие сведений о результатах рассмотрения Советом директоров и Комитетом по аудиту вопросов эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля в составе Годового отчета.

Рекомендации по внедрению положений Кодекса корпоративного управления

Рекомендации:

Повышение эффективности функции внутреннего аудита

- 1 Расширение фактического функционала Департамента внутреннего аудита в соответствии с ККУ.
- 2 Разработка и утверждение единой методологии внутреннего аудита в Группе в соответствии с международными стандартами и практиками.
- 3 Внедрение риск-ориентированного подхода к планированию внутреннего аудита в Группе.
- 4 Внедрение практики оценки качества внутреннего аудита.

Рекомендации по внедрению положений Кодекса корпоративного управления

Рекомендации:

Раскрытие дополнительной информации



В составе материалов к ОСА: сведения о том, кем предложен каждый вопрос в повестке дня и каждый кандидат в органы управления и контроля; дополнительная информация о кандидатах в члены СД; при внесении изменений в Устав и внутренние документы – таблицы сравнения вносимых изменений с текущей редакцией, с обоснованием внесения.



В Годовом отчете: сведения о вознаграждении членов СД и исполнительных органов АФЛ; сведения о соблюдении АФЛ принципов и рекомендаций ККУ.



На сайте АФЛ в сети Интернет: актуальные сведения о составе комитетов с указанием председателей и независимых директоров; Q&A – часто задаваемые вопросы по КУ.

Основные причины несоответствий и/или отказа от внедрения отдельных положений ККУ

Объяснение причин несоответствий и/или отказа от внедрения отдельных положений Кодекса

- Внедрение ряда положений Кодекса не представляется целесообразным с учетом специфики структуры акционерного капитала и деятельности АФЛ, а также сложившейся практики, которая представляется эффективной и согласуется с передовой российской и международной практикой (например, создание дополнительного комитета совета директоров и т.д.).
- Внедрение отдельных положений Кодекса, таких как: избрание независимого председателя совета директоров или старшего независимого директора, предварительное рассмотрение некоторых вопросов независимыми директорами, - не представляется необходимым, учитывая сбалансированность текущего состава совета директоров, качество предварительной проработки выносимых на совет директоров вопросов (в том числе, на уровне комитетов с участием независимых директоров) и высокую активность независимых директоров.
- Внедрение некоторых положений Кодекса на текущем этапе в части внедрения технических/программных средств перенесено на последующие этапы с целью выявления зарекомендовавших себя продуктов по итогам их длительного практического использования.

Статус внедрения положений Кодекса корпоративного управления

Статус внедрения положений ККУ на октябрь 2015 года

- Существенное наполнение дополнительной информацией Годового отчета Общества за 2014г.
- Расширение в Уставе и в Положении о СД компетенции СД в части управления дочерними обществами, определения принципов и подходов к организации системы управления рисками и внутреннего контроля.
- Изменение Устава в части принятия решений по ряду наиболее важных вопросов деятельности Общества большинством всех избранных членов СД.
- Формализация процедур, применяемых в случае утраты директорами независимости.
- Разработка и внедрение Положения о внутреннем аудите в Группе «Аэрофлот».
- Подготовка изменений в Кодекс корпоративной этики и разработка Антикоррупционной политики.
- Создание на официальном сайте Общества раздела «Часто задаваемые вопросы», в котором размещены ответы на наиболее часто задаваемые и типичные вопросы акционеров и инвесторов. Расширение объема информации, предоставляемой акционерам.
- Размещение состава комитетов СД с указанием независимых/неисполнительных директоров на официальном сайте Общества.