



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

# OECD Russia Corporate Governance Roundtable

Moscow, 22 October 2015

**Внедрение рекомендаций Кодекса корпоративного управления**

**Практика ПАО Сбербанк**

**Олег Цветков,  
Корпоративный секретарь ПАО Сбербанк**



**Из Стратегии Банка 2018** «Одним из главных направлений развития Сбербанка на период 2014-2018 гг. является создание зрелой и эффективной организации: формирование организационных и управленческих навыков, создание процессов, соответствующих масштабу Группы Сбербанк».

Особая роль в этом процессе отводится внедрению лучших практик корпоративного управления.

## **Нормативное регулирование требований к корпоративному управлению:**

- ❖ Кодекс корпоративного управления (ККУ) Банка Росси
- ❖ требования Московской биржи к листингу высшего уровня
- ❖ Принципы корпоративного управления для банков Базельского комитета по банковскому надзору
- ❖ Принципы корпоративного управления ОЭСР

## **Сбалансированная система корпоративного управления способствует повышению:**

- ❖ степени защищенности прав акционеров и соблюдения их интересов
- ❖ инвестиционной привлекательности, капитализации
- ❖ надежности и эффективности ведения бизнеса
- ❖ контроля аппетита к риску
- ❖ уровня прозрачности, укреплению репутации и формированию высокого уровня доверия со стороны различных стейкхолдеров

# Работа по внедрению положений ККУ Банка России

## Организация условий для внедрения рекомендаций ККУ:

1. В Банке была создана Рабочая группа по анализу соответствия корпоративного управления Сбербанка рекомендациям ККУ. Проведен анализ 356 позиций ККУ Банка России, которые были распределены по трем группам:
  - ❖ Рекомендации выполняемые Сбербанком полностью (более половины рекомендаций);
  - ❖ Рекомендации, предлагаемые для реализации
  - ❖ Открытые вопросы (рекомендации, не планируемые к внедрению в ближайшее время).
2. Назначены ответственные лица за внедрение рекомендаций
3. Определены области для улучшения и внедрения рекомендаций
4. Составлены планы мероприятий, их реализации и контроля

# Основные документы по КУ Сбербанка



# Утверждение ККУ Сбербанка

В начале 2014 г. ЦБ РФ был принят  
Кодекс корпоративного управления

Большинству рекомендаций Кодекса Банк следовал до его принятия, в частности:

- в состав НС входят независимые директора
- созданы Комитеты при НС
- принята дивидендная политика
- определена система корпоративного управления Банка

В качестве дополнительных  
и полезных рекомендаций Банк внедрил

- Назначение КС
- Избрание старшего независимого директора
- Комитет по управлению рисками
- Отказ от голосования «квазиказначейскими» акциями
- Описание процессов взаимодействия элементов системы корпоративного управления

Кодекс корпоративного  
управления Сбербанка



Кодекс корпоративного управления  
Сбербанка – отражение системы  
корпоративного управления

- описывает законные права, интересы и обязанности акционеров
- описывает права и обязанности органов управления
- определяет порядок взаимодействия НС и Правления
- определяет базовые принципы деловой этики членов органов управления Банка по противодействию коррупции, конфликтов интересов, использованию конфиденциальной и инсайдерской информации
- служит инструментом для обратной связи по вопросам совершенствования КУ
- описывает системы внутреннего контроля и управления рисками
- повышает информационную прозрачность Банка

# Цели и задачи ККУ Сбербанка

Декларирование стремлений и намерений,  
а не жесткая регламентация

Описание  
действующей в Банке  
системы КУ



Принципы, которыми руководствуются  
органы управления Банка  
в развитии системы КУ

Взгляд на перспективу, а не формальное  
отражение текущей системы КУ

Системный подход с акцентом на  
взаимодействие элементов системы КУ

Формирование позитивных ожиданий  
акционеров и инвесторов  
от системы КУ Банка

Систематизация внутренних документов,  
регулирующих работу системы КУ

Направленность на аудиторию - акционеры,  
инвесторы, сотрудники и партнеры



# Краткие результаты работы в 2015 году

Права акционеров, раскрытие информации	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ обеспечена возможность «электронного голосования» на собрании акционеров ( по клиентам номинальных держателей);</li><li>❖ в материалах к собранию представлена максимально прозрачная и полная информация по всем вопросам повестки дня собрания;</li><li>❖ в годовой отчет Банка включен развернутый отчет о системе и практике корпоративного управления в Банке;</li><li>❖ на новом сайте Группы Сбербанк (<a href="http://www.sberbank.com">www.sberbank.com</a>) дополнен раздел «Акционерам и инвесторам», максимально полно удовлетворяющий информационным потребностям акционеров и иных заинтересованных лиц Банка, регуляторным и рекомендательным требованиям;</li><li>❖ ограничивается участие в общих собраниях акционеров «квазиказначейских» акций</li></ul>
Деятельность НС и его Комитетов	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ создан Комитет НС по управлению рисками;</li><li>❖ избран старший независимый директор НС;</li><li>❖ расширен перечень вопросов, рассматриваемых на очных заседаниях НС;</li><li>❖ определены компетенции НС, решения по которым принимаются членами НС квалифицированным большинством</li></ul>
ВНД	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ утверждены в новых редакциях, а также разработаны проекты внутренних документов Банка по совершенствованию системы и практики корпоративного управления в Банке</li></ul>
ДЗО	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ определены подходы к распространению системы и практики корпоративного управления на дочерние общества</li></ul>



Спасибо за внимание!