



Банк России

Центральный банк Российской Федерации

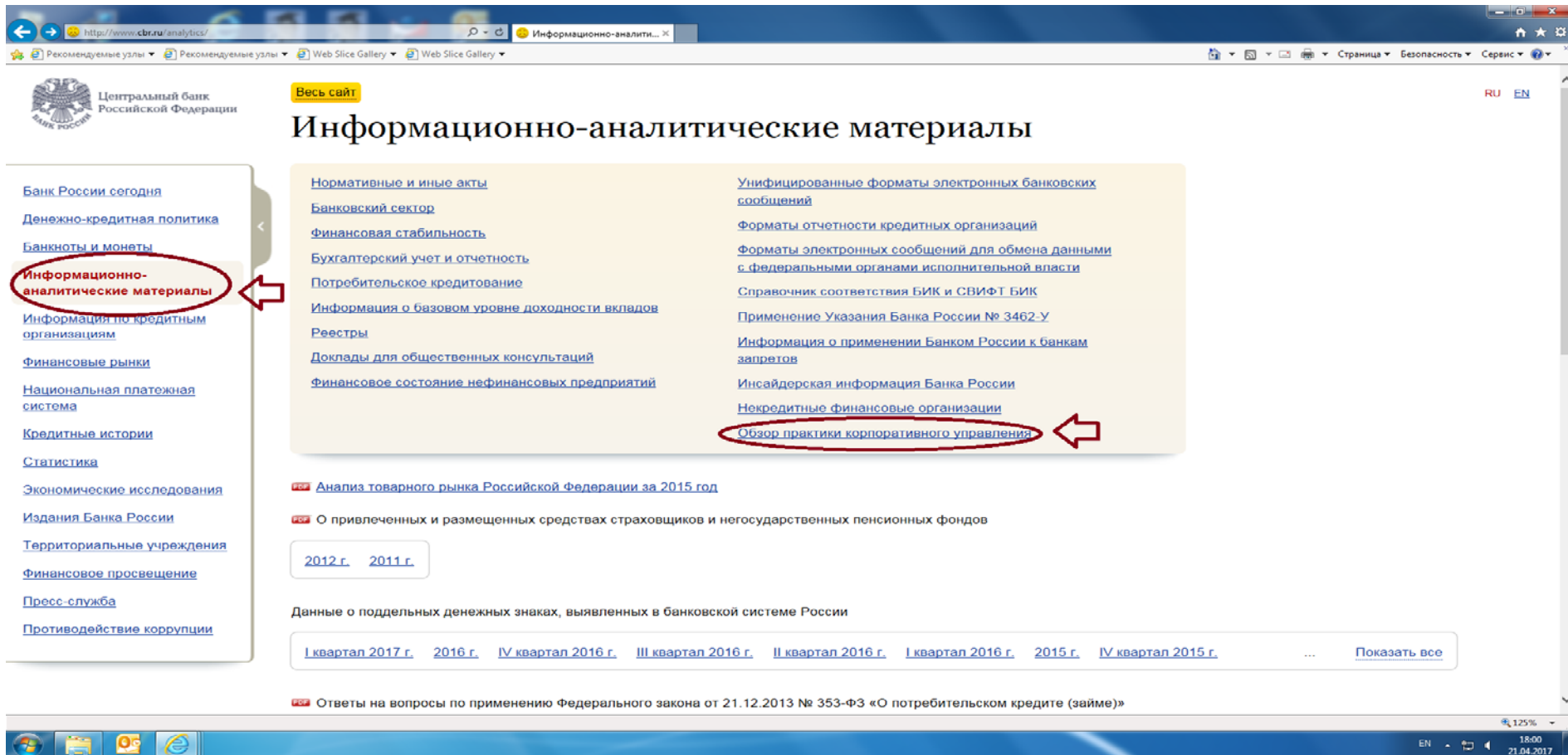


Курицына Е.И.
Директор Департамента
корпоративных отношений Банка России

ОБЗОР ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПАО ЗА 2016 ГОД

Круглый стол ОЭСР - Россия по
корпоративному управлению 2017

15 ноября, г. Москва



Центральный банк
Российской Федерации

Весь сайт

Информационно-аналитические материалы

Информационно-аналитические материалы

- [Банк России сегодня](#)
- [Денежно-кредитная политика](#)
- [Банкноты и монеты](#)
- [Информационно-аналитические материалы](#)**
- [Информация по кредитным организациям](#)
- [Финансовые рынки](#)
- [Национальная платежная система](#)
- [Кредитные истории](#)
- [Статистика](#)
- [Экономические исследования](#)
- [Издания Банка России](#)
- [Территориальные учреждения](#)
- [Финансовое просвещение](#)
- [Пресс-служба](#)
- [Противодействие коррупции](#)

[Нормативные и иные акты](#)

[Банковский сектор](#)

[Финансовая стабильность](#)

[Бухгалтерский учет и отчетность](#)

[Потребительское кредитование](#)

[Информация о базовом уровне доходности вкладов](#)

[Реестры](#)

[Доклады для общественных консультаций](#)

[Финансовое состояние нефинансовых предприятий](#)

[Унифицированные форматы электронных банковских сообщений](#)

[Форматы отчетности кредитных организаций](#)

[Форматы электронных сообщений для обмена данными с федеральными органами исполнительной власти](#)

[Справочник соответствия БИК и СВИФТ БИК](#)

[Применение Указания Банка России № 3462-У](#)

[Информация о применении Банком России к банкам запретов](#)

[Инсайдерская информация Банка России](#)

[Некредитные финансовые организации](#)

[Обзор практики корпоративного управления](#)

[Анализ товарного рынка Российской Федерации за 2015 год](#)

[О привлеченных и размещенных средствах страховщиков и негосударственных пенсионных фондов](#)

2012 г. 2011 г.

Данные о поддельных денежных знаках, выявленных в банковской системе России

I квартал 2017 г. 2016 г. IV квартал 2016 г. III квартал 2016 г. II квартал 2016 г. I квартал 2016 г. 2015 г. IV квартал 2015 г. ... [Показать все](#)

[Ответы на вопросы по применению Федерального закона от 21.12.2013 № 353-ФЗ «О потребительском кредите \(займе\)»](#)



Обзор практики корпоративного управления в российских ПАО за 2016 год

- ✓ Общий обзор внедрения ПАО принципов и рекомендаций Кодекса в 2016 году на основании данных самооценки компаний
- ✓ Обзор внедрения принципов и рекомендаций отдельных глав ККУ
- ✓ Общий обзор качества объяснений причин несоблюдения (частичного соблюдения) принципов Кодекса (79 принципов / 128 критериев соответствия)
- ✓ Анализ качества объяснений причин несоблюдения ККУ (на примере Главы IV «Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества»)

+ Информация о развитии регулирования в
сфере корпоративного управления в 2017
году в России и за рубежом

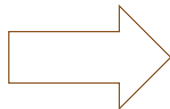


Обзор практики корпоративного управления в российских ПАО за 2016 год



- ✓ Годовые отчеты 2016 года – Отчеты о соблюдении ККУ ПАО, акции которых на 01.07.2017 были включены в КС 1-го и 2-го уровней Московской биржи
- ✓ Отчеты составлены по форме, рекомендованной Банком России*

*Письмо Банка России от 17.02.2016 № ИН-06 – 52/8



Данные отчетов
78 (из 84) ПАО

- **КС1 – 49 ПАО**
(по сравнению с 01.07.2016 список обновился на 15%)
- **КС2 – 29 ПАО**
(по сравнению с 01.07.2016 список обновился на 25%)

**ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ:
ВНЕДРЕНИЕ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА****Результаты анализа отчетов ПАО за 2016 год**

94% – max уровень
реализации
(показатель 2015 г. – 97%)

34% – min уровень
реализации
(показатель 2015 г. – 17%)

69% – средний уровень
соблюдения вырос на 11%
(показатель 2015 г. – 58%)



**Общий уровень внедрения принципов и рекомендаций ККУ
в 2016 / 2015 гг., %**

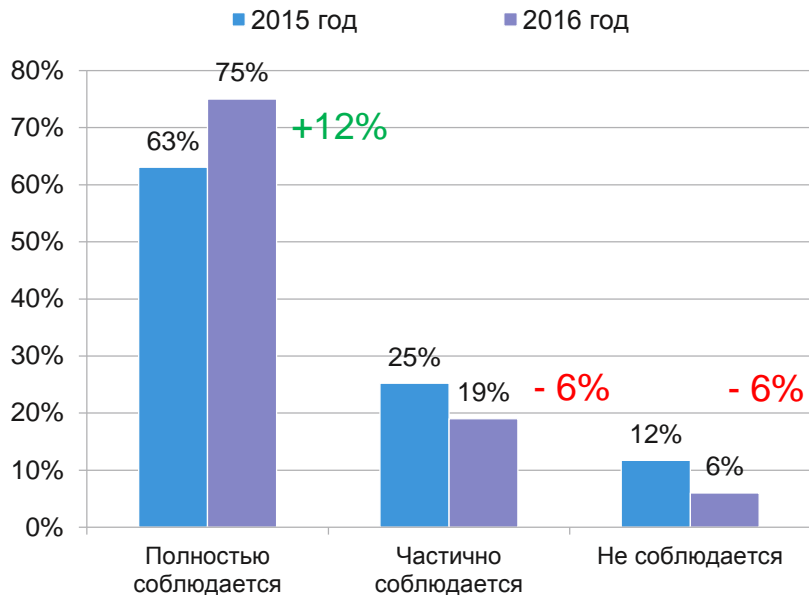
	КС1 и КС2	КС1	КС2
75 - 99%	40 / 21	59 / 31	7 / 3
50 - 74%	49 / 43	37 / 46	69 / 36
0 - 49%	11 / 36	4 / 23	24 / 61

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ: ВНЕДРЕНИЕ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА

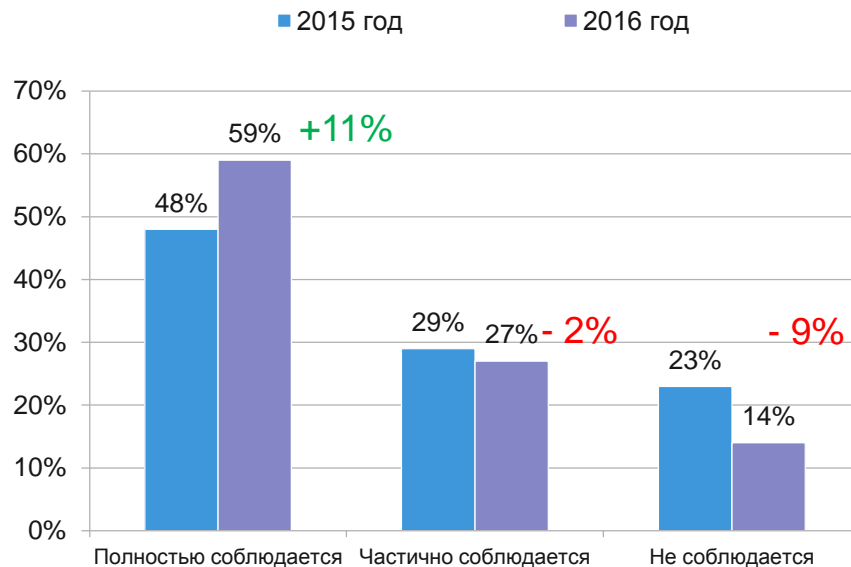


Общий уровень соблюдения принципов ККУ

КС1



КС2



ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ: КАЧЕСТВО ОБЪЯСНЕНИЙ ПРИЧИН НЕСОБЛЮДЕНИЯ



Результаты анализа отчетов ПАО

90% – высшая оценка
качества объяснений
(показатель 2015 г. – 92%)

<10% – уровень качества
объяснений 4% обществ
(показатель 2015 г. – 8%)

39% – средний уровень качества
объяснений
(показатель 2015 г. – 36%)



Уровень качества объяснений причин несоблюдения принципов ККУ
в 2016 / 2015 гг., %

	КС1 и КС2	КС 1	КС2
Высокое (>75%)	5 / 6	10 / 9	0 / 0
Требуется улучшения (50-75%)	23 / 14	29 / 18	17 / 7
Требуется существенного улучшения (<50%)	72 / 80	61 / 73	83 / 93

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ: КАЧЕСТВО ОБЪЯСНЕНИЙ ПРИЧИН НЕСОБЛЮДЕНИЯ

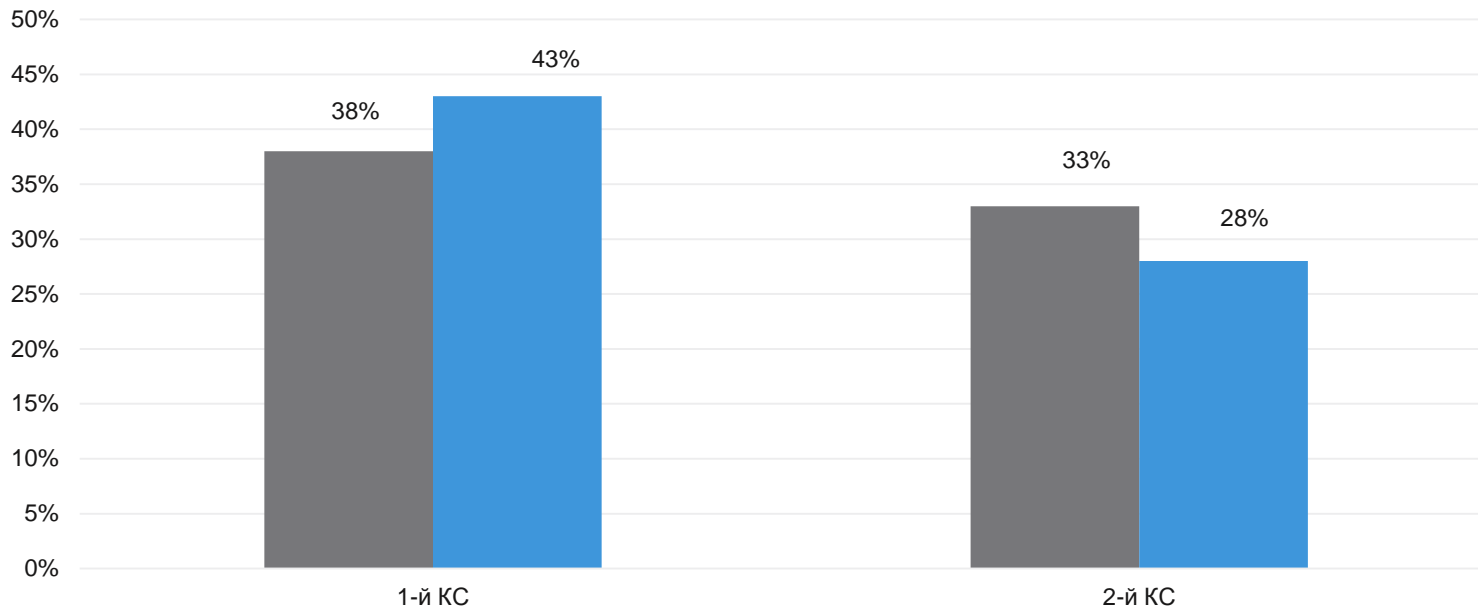


Сравнительный анализ качества объяснений причин несоблюдения ККУ

Средний уровень качества предоставленных объяснений причин несоответствия принципам ККУ

■ за 2015 год

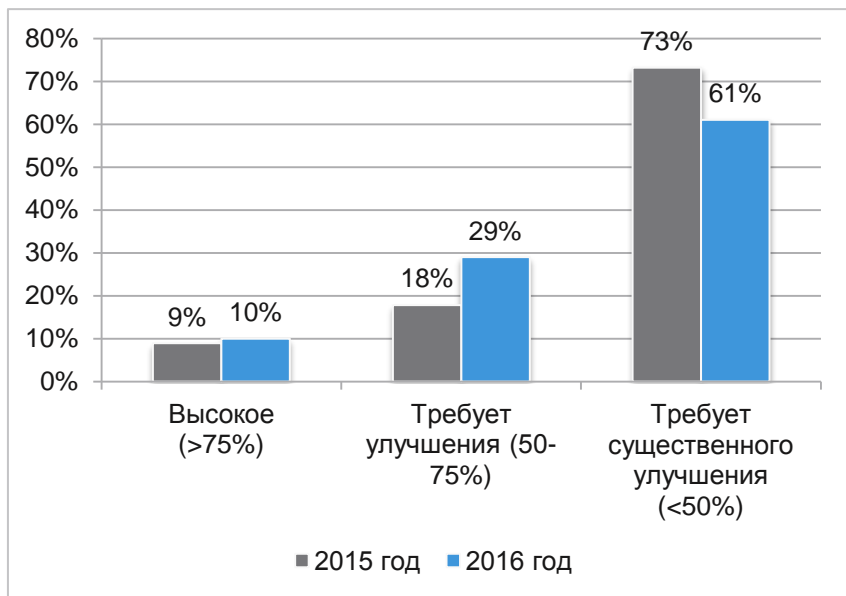
■ за 2016 год



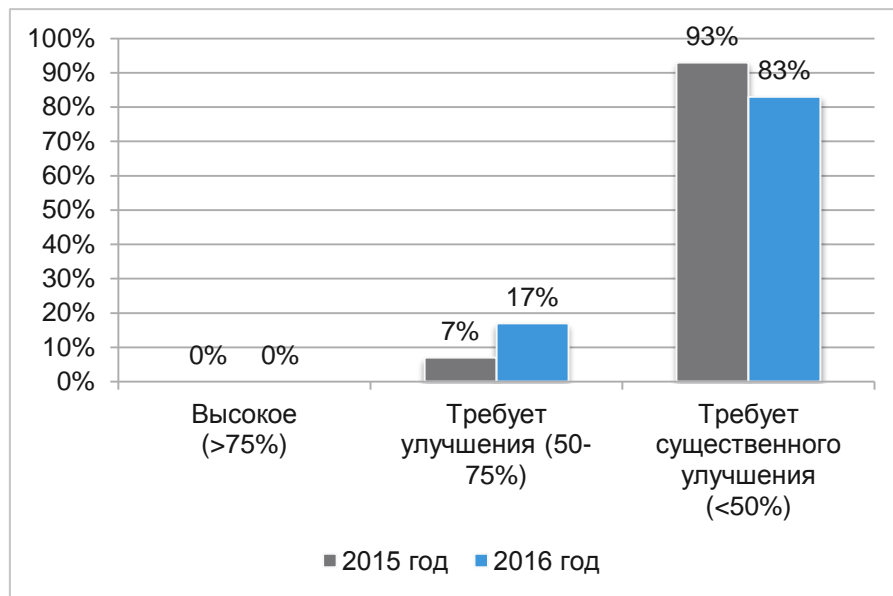
ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ: КАЧЕСТВО ОБЪЯСНЕНИЙ ПРИЧИН НЕСОБЛЮДЕНИЯ

Доли различных уровней качества объяснений причин несоответствия
(неполного соответствия) принципам ККУ

КС1



КС2



ПРОЦЕНТ КОМПАНИЙ ВЫБОРКИ, ЗАЯВИВШИХ О СООТВЕТСТВИИ 100% ПРИНЦИПОВ ОТДЕЛЬНОЙ ГЛАВЫ КОДЕКСА



Глава ККУ	Кол-во принципов	КС1		КС2	
		2016	2015	2016	2015
I. Права акционеров	13	8%	7%	3%	0%
II. Совет директоров	36	0%	0%	0%	0%
III. Корпоративный секретарь	2	78%	54%	76%	29%
IV. Система вознаграждений	10	8%	7%	0%	4%
V. Система внутреннего контроля	6	54%	46%	55%	32%
VI. Раскрытие информации	7	24%	20%	7%	7%
VII. Существенные корп. действия	5	12%	7%	3%	7%

10 САМЫХ СОБЛЮДАЕМЫХ ПРИНЦИПОВ КОДЕКСА 2016 ГОДУ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ С 2015 Г. (%)



Принцип Кодекса	% соблюдения 2016	% соблюдения 2015
1.4.1 Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.	100%	100%
1.2.3 Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров.	100%	99%
2.6.2 Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества.	100%	96%
2.7.1 Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач.	100%	93%
4.2.3 В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	100%	99%
4.3.3 Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членом исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	100%	95%
5.2.1 Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров.	100%	85%
1.3.1 Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам.	99%	96%
1.1.1 Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам.	97%	87%
3.1.2 Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.	97%	70%

10 НАИМЕНЕЕ СОБЛЮДАЕМЫХ ПРИНЦИПОВ ККУ В 2016 ГОДУ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ С 2015 Г.(%)



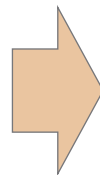
Принцип Кодекса	% соблюдения 2016	% соблюдения 2015
7.2.2 Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества.	20%	17%
2.5.1 Председателем совета директоров избран независимый директор, либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров.	22%	19%
4.3.2 Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества).	22%	19%
1.1.6. Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы.	25%	17%
2.7.4 Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	28%	21%
2.9.2 Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант).	30%	21%
2.9.1 Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена.	32%	21%
2.8.2 Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров.	35%	18%
2.8.1 Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров.	39%	21%
2.7.3 Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме.	43%	30%



Индивидуальное взаимодействие Банка России с ПАО (несколько ПАО из КС1)



- ✓ Направление ПАО индивидуальных рекомендаций с пояснениями по оценке качества объяснений причин несоблюдения ККУ
- ✓ Выборочная проверка достоверности сведений, раскрытых ПАО в Отчете о соблюдении ККУ, в т.ч. запрос и анализ внутренних документов ПАО, подтверждающих соблюдение критериев соответствия
- ✓ Методологическая поддержка ПАО в рамках подготовки Отчета о соблюдении ККУ



Повышение
качества
объяснений
причин
несоблюдения
ПАО ККУ

Планы по дальнейшей работе

- ✓ Обзор практики корпоративного управления в ПАО за 2016 – планируется опубликование до конца года
- ✓ Обществам будут направлены рекомендации с пояснениями по оценке качества объяснений причин несоблюдения ККУ
- ✓ По ряду ПАО будет проведена проверка достоверности сведений, раскрытых в Отчете о соблюдении ККУ
- ✓ Планируется проведение методического семинара для корпоративных секретарей ПАО по составлению Отчета о соблюдении ККУ



Банк России

Центральный банк Российской Федерации



**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ:
ВОПРОСЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ И КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ**

ОПРОС БАНКА РОССИИ О ЗНАЧИМОСТИ ВОПРОСОВ ИТ И КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ ≈ 40 ПАО КС1 И КС2



Для **73%** ПАО развитие ИТ и кибербезопасности – **очень актуальная тема**

68% ПАО – **приняты внутренние документы (политики)**, определяющие основные принципы и направления развития ИТ и обеспечения кибербезопасности

43% ПАО – в состав СД (НС) **избран директор**, обладающий знаниями в сфере ИТ и кибербезопасности

35% ПАО – на заседаниях СД (НС) **ежегодно рассматривались** вопросы, связанные с развитием ИТ и обеспечением кибербезопасности (период – последние 3 года)

35% ПАО – **вопросы** оценки надежности и эффективности системы управления ИТ-рисками и оценки эффективности процессов управления ИТ **включены в сферу проверки ВК и ВА в полном объеме**

32% ПАО – вопросы развития ИТ и обеспечения кибербезопасности **отражены в стратегии** развития общества **в полном объеме**

14% ПАО – в составе СД **создан отдельный комитет по ИТ и кибербезопасности**,

27% ПАО – данные вопросы **в компетенции одного из комитетов СД**



Проблемы ИТ и КБ находят все большее отражение в кодексах корпоративного управления зарубежных стран

Кодекс корпоративного управления Южной Африки (Part 5 of the King IV Report on corporate governance for South Africa 2016)

- Принцип 12. Органы управления должны управлять технологиями и информацией для поддержки организации и достижения ее стратегических целей

Кодекс корпоративного управления Нидерландов 2016

- Принцип 1.5. (1.5.1) Комитет по аудиту контролирует Правление в отношении применения компанией информационных и коммуникационных технологий, включая риски, связанные с кибербезопасностью

Кодекс корпоративного управления Сингапура 2012

- Принцип 11. (11.2) Совету директоров (min - ежегодно) следует пересматривать систему управления рисками и внутреннего контроля компании, включая, в том числе, контроль за информационными технологиями

**Стратегическое руководство ИТ,
организация системы управления рисками, связанными с ИТ и киберугрозами,
для достижения стратегических целей и долгосрочного устойчивого развития компании**



Совет директоров

- ✓ Утверждает ИТ- политику и ИТ- стратегию (в том числе по кибербезопасности)
- ✓ Передает полномочия исполнительным органам по оперативному управлению ИТ, осуществляет контроль за менеджментом и процессами управления в сфере ИТ и рисками, связанными с киберугрозами
- ✓ Осуществляет контроль за выделением достаточных человеческих, технологических и финансовых ресурсов на вопросы, связанные с кибербезопасностью
- ✓ Возлагает на комитет по аудиту и управлению рисками СД обязанности по контролю за эффективностью процессов управления ИТ и кибербезопасности



Основные зоны внимания

- СД в рамках создания корпоративной культуры следует делать особый акцент на вопросах ИТ и кибербезопасности, обеспечивая внимание к ним на уровне всех сотрудников организации
- СД должен иметь возможность привлекать экспертов в области ИТ и кибербезопасности
- Членам СД важно быть постоянно информированными о новациях в сфере ИТ и кибербезопасности
- Необходимо повышение технологической грамотности членов СД
- Необходимо избирать в состав СД директора, обладающего знаниями и опытом в сфере ИТ
- Рекомендуется создание комитета СД по ИТ и кибербезопасности
- Следует включить в функции службы внутреннего контроля, а также в сферу внутреннего аудита проведение систематических независимых оценок надежности и эффективности управления ИТ и кибер-рисков



Банк России

Центральный банк Российской Федерации



Спасибо за внимание!