



**ОТКРЫТОЕ  
ПРАВИТЕЛЬСТВО**



**Экспертный совет**  
при Правительстве РФ

**РАБОЧАЯ ГРУППА  
ПО СОЗДАНИЮ МФЦ**

# ВНЕДРЕНИЕ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Ноябрь 2017. Оценка результатов внедрения по итогам более чем трех лет с момента поручения Правительства Российской Федерации о внедрении ККУ и трех сезонов ГОСА.

## ИТОГОВЫЙ РЕЙТИНГ ПОЛНОГО ВНЕДРЕНИЯ ПРИОРИТЕТНЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ККУ

Итоговый рейтинг оценки внедрения ККУ учитывает только фактическое полное внедрение (ряд рейтингов на более ранние даты учитывал 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	Формализованная СУР	полностью внедрено
1.	Ростелеком	⦿	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	⦿	⦿	⦿	11/13
2.	Алроса	⦿	⦿	↔	↔	↔	⦿	↔	⦿	⦿	⦿	↔	↔	⦿	9/13
	ВТБ	↔	↔	⦿	↔	⦿	⦿	⦿	⦿	↔	⦿	⦿	⦿	⦿	9/13
3.	Аэрофлот	↔	⦿	⦿	↔	⦿	⦿	↔	⦿	↔	↔	↔	↔	⦿	8/13
	Россети	⦿	⦿	⦿	↔	↔	↔	⦿	⦿	⦿	⦿	↔	↔	⦿	8/13
	Транснефть	неприменимо	↔	⦿	↔	⦿	⦿	↔	⦿	↔	↔	↔	⦿	↔	8/12
4.	Роснефть	↔	⦿	⦿	↔	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	↔	↔	↔	↔	6/13
	РусГидро	↔	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	6/12
5.	ФСК	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	↔	↔	↔	↔	⦿	5/13
6.	Газпром	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	↔	⦿	⦿	⦿	3/13
7.	РЖД	неприменимо	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	↔	↔	↔	⦿	2/12
	Совкомфлот	неприменимо	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	↔	↔	⦿	↔	⦿	2/12

По прошествии более трех лет и трех сезонов ГОСА с момента поручения о внедрении ККУ, уровень корпоративного управления в компаниях стал в целом отвечать более высоким стандартам. Однако подавляющим большинством компаний не осуществлено полное внедрение 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 соответствующих рекомендаций (так, в ряде случаев можно отметить частичное внедрение очного рассмотрения и принятия решений повышенным большинством голосов по наиболее важным вопросам компетенции СД). Вместе с тем, выявлен и ряд случаев текущего несоблюдения положений ККУ (в основном по вопросам внутреннего аудита и системы управления рисками), которыми компании изначально или на предыдущем этапе внедрения соответствовали.

- ⦿ – 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

Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций / аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными, см. на слайде 15

Место в рейтинге полного внедрения приоритетных рекомендаций ККУ: 1-е из 7.

### Оценка сезонов ГОСА 2015, 2016 и 2017 гг.:

- компания внесла ряд изменений, направленных на внедрение ККУ, во внутренние документы;
- квазиказначейские акции голосовали по вопросу избрания СД, выдвинутые миноритарными акционерами кандидаты в СД не были избраны, в 2016 в СД был избран выдвинутый по инициативе менеджмента кандидат, при этом в период ГОСА 2016 действовавший в то время Президент компании г-н Калугин публично заявлял о нежелании допустить избрания конкретного выдвинутого миноритарными акционерами кандидата.

### Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции, иные значимые события:

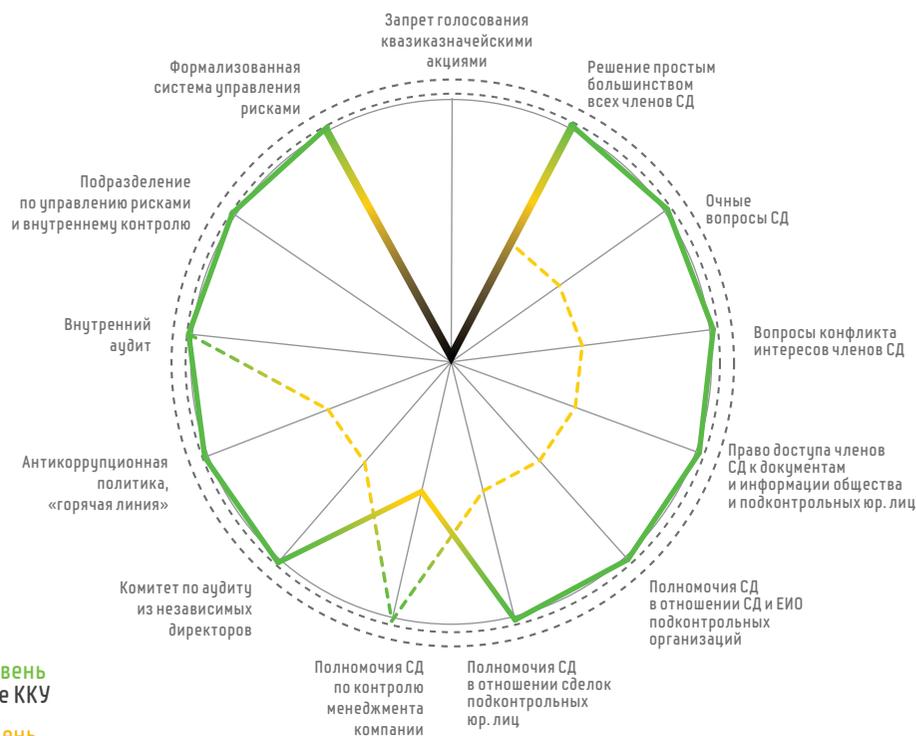
- дорожная карта в целом исполняется, предусмотренные дорожной картой документы утверждаются.

### 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.

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: внедрено кроме полномочий СД по контролю менеджмента компании (на ГОСА 2017 г. из компетенции СД удалили утверждение условий договоров с членами Правления (о выполнении функций членов Правления), порядка определения размера их вознаграждения и решений о выплате им премий, в результате чего в уставе не осталось полномочий СД по определению вознаграждения исполнительных органов, кроме вознаграждения ЕИО);
- управление рисками и внутренний аудит: внедрено;
- запрет голосования квазиказначейских акций: не внедрено.



зеленый уровень  
соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

■ систематическое масштабное нарушение рекомендаций ККУ

■ состояние по итогам внедрения ККУ

■ состояние до внедрения ККУ

\*оценивалось изменение внутренних документов, утверждаемых решением акционеров

Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций / аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными, см. на слайде 15

Место в рейтинге полного внедрения приоритетных рекомендаций ККУ: 2-е (вместе с ВТБ) из 7.

### Оценка сезонов ГОСА 2015, 2016 и 2017 гг.:

- компания внесла ряд изменений, направленных на внедрение ККУ, во внутренние документы;
- компания с целью внедрения ККУ одобрила на ГОСА собственный ККУ.

### Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции, иные значимые события:

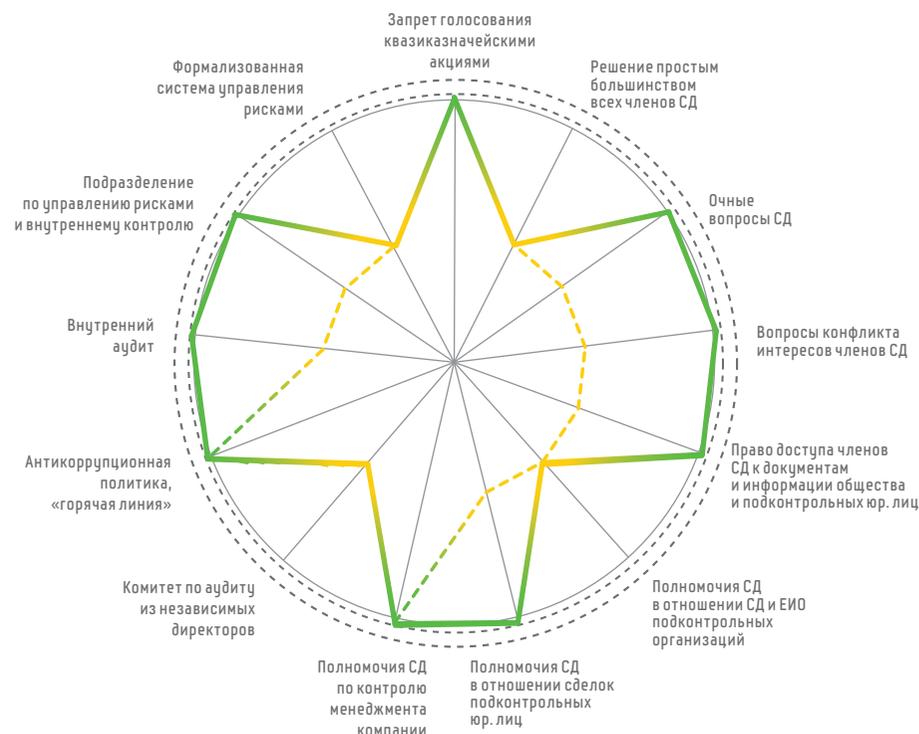
- дорожная карта в целом исполняется, предусмотренные дорожной картой документы утверждаются;
- положение о политике владения директорами акциями закреплено в Кодексе компании, однако его фактическое соблюдение пока еще не начато;
- компания, единственная из всех, внедрила прогрессивные рекомендации 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;
- 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.

## 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: частично внедрено (вопросы управления рисками не рассматривались СД, риск-аппетит не определен).



зеленый уровень  
соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

— состояние по итогам внедрения ККУ  
- - - состояние до внедрения ККУ

\*оценивалось изменение внутренних документов, утверждаемых решением акционеров

Обоснование компанией невнедрения приоритетных рекомендаций / аргументы, почему компания считает рекомендации внедренными, см. на слайдах 16/17

Место в рейтинге полного внедрения приоритетных рекомендаций ККУ: 2-е (вместе с Алросой) из 7.

### Оценка сезонов ГОСА 2015, 2016 и 2017 гг.:

- банк внес ряд изменений, направленных на внедрение ККУ во внутренние документы;
- на ГОСА 2015 г., в противоречие рекомендациям ККУ банк добавил в устав объявленные привилегированные акции типа А (при том, что у банка уже были привилегированные акции другого типа, по которым оставался открытым вопрос относительно объема их дивидендных прав). В феврале 2017 г. данные положения были удалены из устава.

### Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции, иные значимые события:

- дорожная карта в целом реализуется;
- с февраля 2017 г. у банка нет объявленных привилегированных акций (но при этом у банка сохраняются размещенные привилегированные акции, по которым остается открытым вопрос относительно объема их дивидендных прав);
- среди компаний, внедряющих ККУ, банк демонстрирует наиболее структурированный, устойчивый подход к реализации процесса управления рисками и функции внутреннего аудита, обеспечивая наиболее полный и высокий уровень соответствия положениям ККУ по данным вопросам.

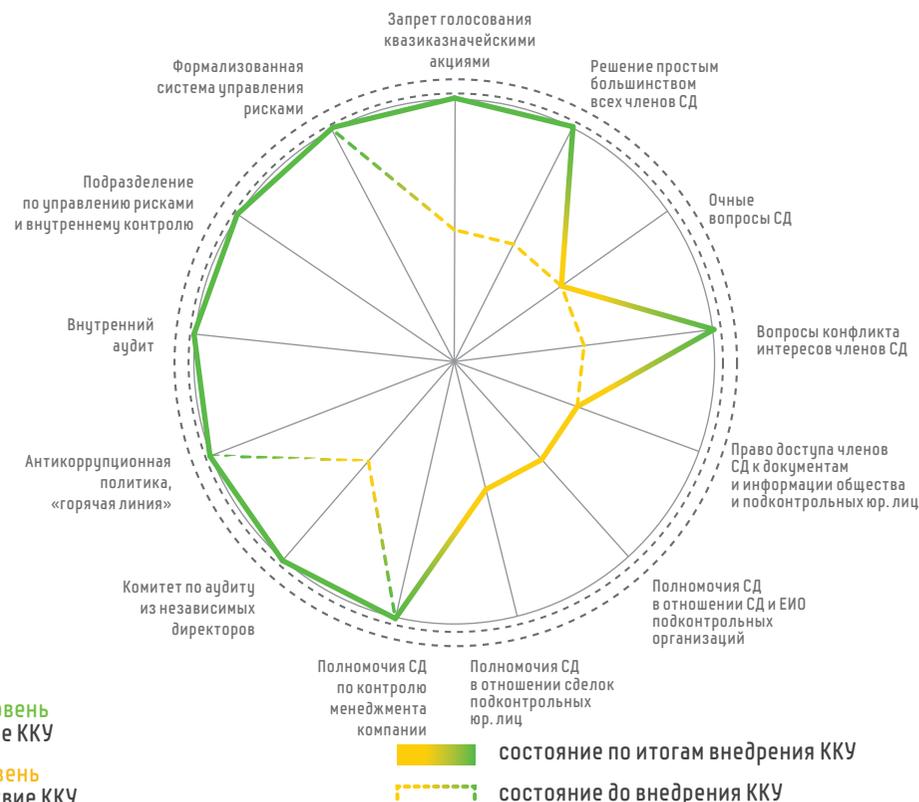
### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

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

\*оценивалось изменение внутренних документов, утверждаемых решением акционеров

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: внедрено в части вопросов конфликта интересов членов СД принятия решений повышенным большинством голосов по наиболее важным вопросам компетенции СД и полномочий СД по контролю менеджмента компании (очное рассмотрение вопросов СД внедрено в отношении большинства рекомендованных ККУ вопросов, но без вопросов сделок банка и подконтрольных ему юр.лиц, полномочия СД в отношении сделок подконтрольных организаций внедрены только в отношении дочерних компаний, в то время как в группе много иных подконтрольных);
- управление рисками и внутренний контроль, внутренний аудит: внедрены.



зеленый уровень  
соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

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

Место в рейтинге полного внедрения приоритетных рекомендаций ККУ: 3-е (вместе с Россетями и Транснефтью) из 7.

### Оценка сезонов ГОСА 2015, 2016 и 2017 гг.:

- компания внесла ряд изменений, направленных на внедрение ККУ, во внутренние документы.
- на ГОСА 2017, вопреки рекомендациям ККУ, срок публикации сообщений о собрании акционеров был сокращен с 30 до 25 дней.

### Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции, иные значимые события:

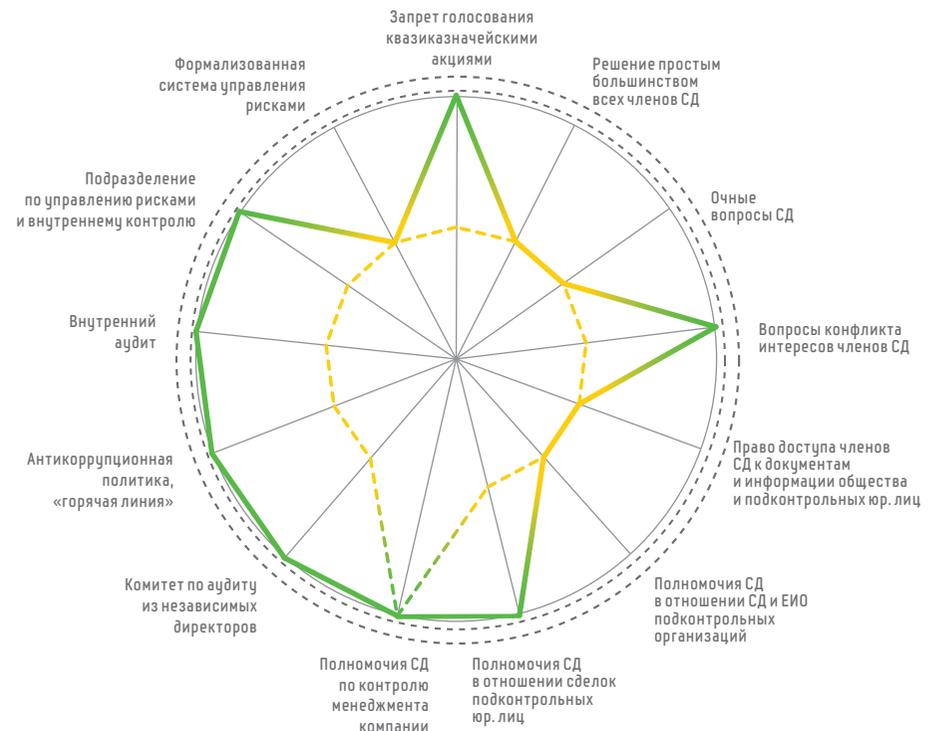
- дорожная карта реализуется;
- в качестве особо позитивного изменения следует отметить, что в сентябре 2017 компания полностью продала свой пакет квазиказначейских акций (составлял 4,84% акций)

### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

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

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: внедрено в части полномочий СД в отношении сделок подконтрольных организаций и по контролю менеджмента компании, вопросов конфликта интересов членов СД (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);
- внутренний аудит: внедрено;
- управление рисками (УР): частично внедрено (не предоставлена информация о фактах одобрения СД риск-аппетита в 2016-2017 гг., а также рассмотрения оценки эффективности процесса УР).



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 18

Место в рейтинге полного внедрения приоритетных рекомендаций ККУ: 3-е (вместе с Аэрофлотом и Транснефтью) из 7.

## Оценка сезонов ГОСА 2015, 2016 и 2017 гг.:

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

## Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции, иные значимые события:

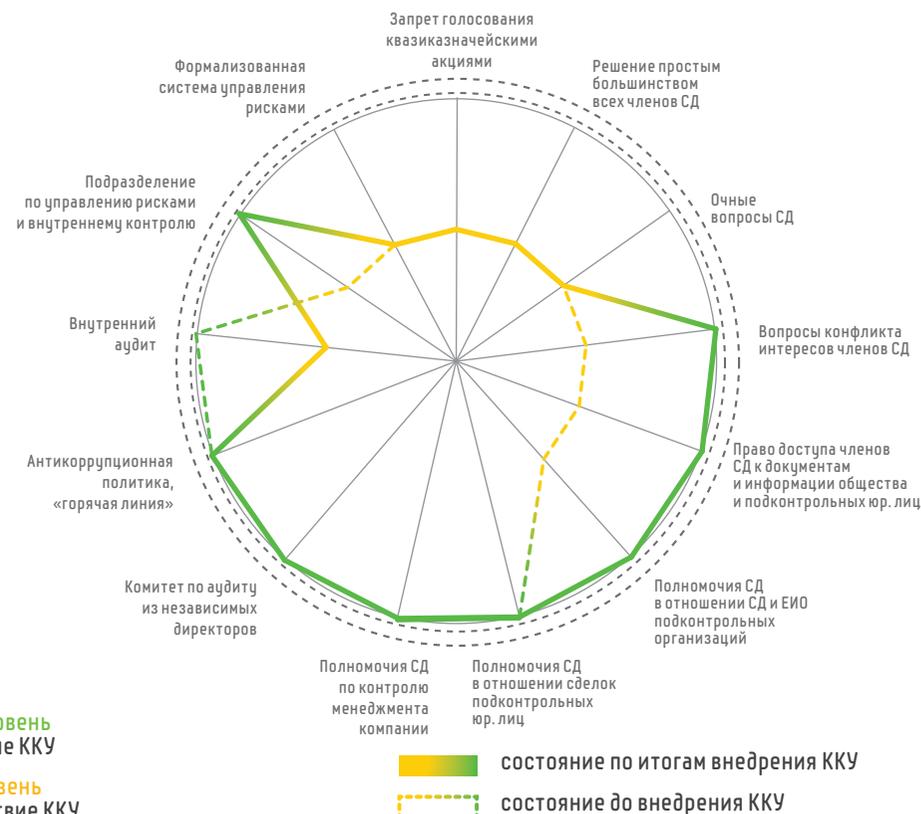
- дорожная карта реализуется, документы утверждаются.

## 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.

## 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 (принятие решений повышенным большинством голосов по наиболее важным вопросам компетенции СД внедрено в отношении большинства рекомендованных ККУ вопросов, но без вопросов сделок подконтрольных компании юр.лиц);
- управление рисками и внутренний аудит: частично внедрено (риск-аппетит не определен; не подтвержден факт одобрения комитетом по аудиту и СД кандидатуры руководителя ВА или лица, его замещающего);
- запрет голосования квазиказначейских акций: не внедрено.



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: 3-е (вместе Аэрофлотом и Россетями) из 7.

## Оценка сезонов ГОСА 2015, 2016 и 2017 гг.:

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

## Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции, иные значимые события:

- дорожная карта в целом реализуется, документы утверждаются;
- в качестве позитивного изменения следует отметить, что в марте 2017 г. компания вернула в устав положение о том, что размер дивиденда, выплачиваемый на одну привилегированную акцию, не может быть меньше размера дивиденда, выплачиваемого на одну обыкновенную акцию.

## 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.

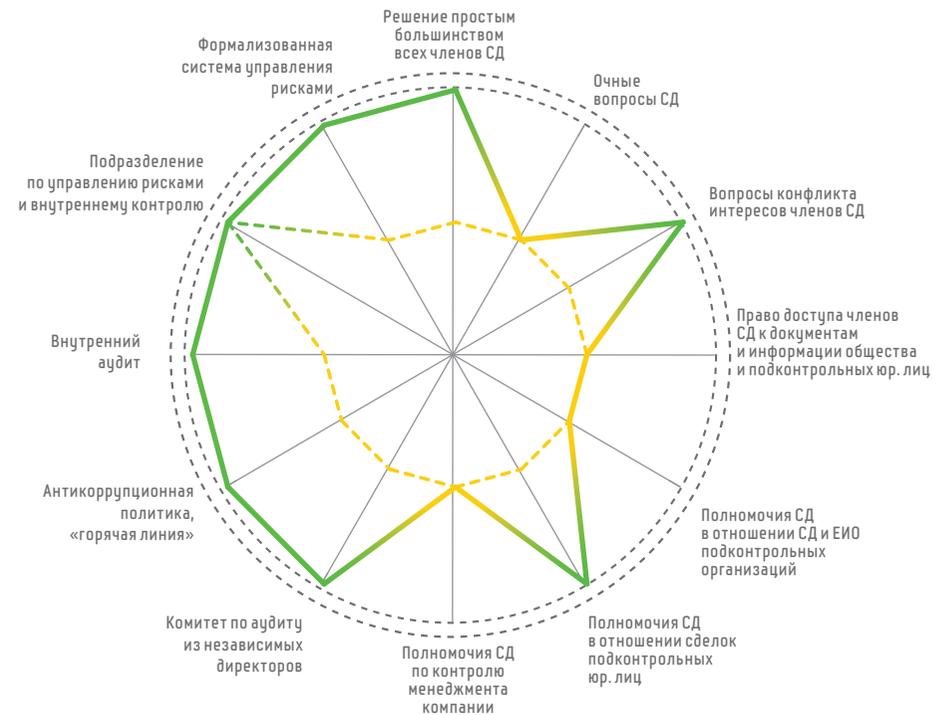
\*оценивалось изменение внутренних документов, утверждаемых решением акционера



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

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: внедрено в части принятия решений повышенным большинством голосов по наиболее важным вопросам компетенции СД, полномочий СД в отношении сделок подконтрольных организаций и вопросов конфликта интересов членов СД (полномочия СД в отношении СД и ЕИО подконтрольных организаций внедрены только в части ЕИО подконтрольных организаций);
- управление рисками и внутренний аудит: внедрено.



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 19

Место в рейтинге полного внедрения приоритетных рекомендаций ККУ: 4-е (вместе с РусГидро) из 7.

### Оценка сезонов ГОСА 2015, 2016 и 2017 гг.\*

- компания внесла ряд изменений, направленных на внедрение ККУ, во внутренние документы;
- ряд изменений, направленных на внедрение ККУ, был внесен в документы компании на ГОСА 2014 г., до получения компанией поручения о внедрении ККУ.

### Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции, иные значимые события:

- дорожная карта в целом исполняется, предусмотренные дорожной картой документы утверждаются;
- компания начала внедрять ККУ ещё до получения поручения о его внедрении;
- в декабре 2016 г. СД признал не отвечающего формальным критериям независимости г-на Варнига независимым директором; экспертами отмечено, что г-н Варниг связан с конкурентом компании, при этом в обосновании решения СД связанность с конкурентом не рассматривается, пояснения, почему она не препятствует независимости, отсутствуют; в отсутствие возможности проанализировать соответствующее обоснование, эксперты не сочли возможным считать г-на Варнига независимым директором и, соответственно, комитет по аудиту состоящим на 100 % из независимых директоров.

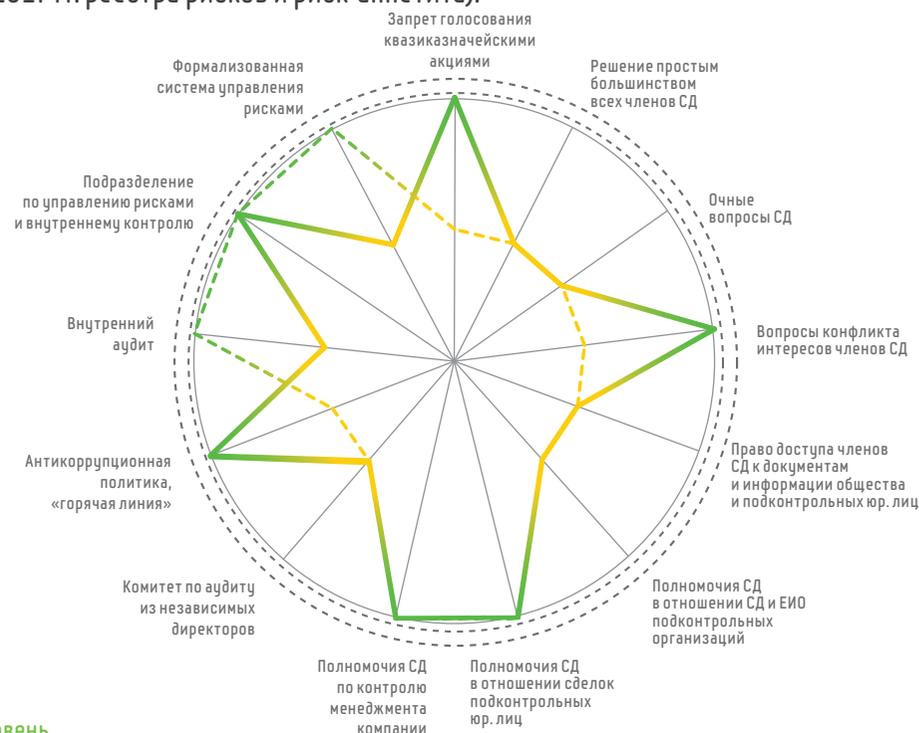
### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

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

\*оценивалось изменение внутренних документов, утверждаемых решением акционеров

## 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;
- комитет по аудиту из независимых директоров: см. комментарий на левой стороне слайда;
- внутренний аудит (ВА): эксперты оценивают включение руководителя службы ВА в состав Правления (и, как следствие, возможности участия в принятии управленческих решений) как фактор возможного ограничения независимости ВА;
- управление рисками: частично внедрено (отсутствует подтверждение рассмотрения СД в 2016 - 2017 гг. реестра рисков и риск-аппетита).



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: 4-е (вместе с Роснефтью) из 7.

### Оценка сезонов ГОСА 2015, 2016 и 2017 гг.:

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

### Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции, иные значимые события:

- дорожная карта реализуется, документы утверждаются;
- в качестве особо позитивного изменения следует отметить, что в начале 2017 компанией был существенно уменьшен пакет квазиказначейских акций (с 4,88% до 1%), позднее его размер был еще снижен (до 0,9%), на ГОСА 2017 квазиказначейские акции уже не голосовали.

### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

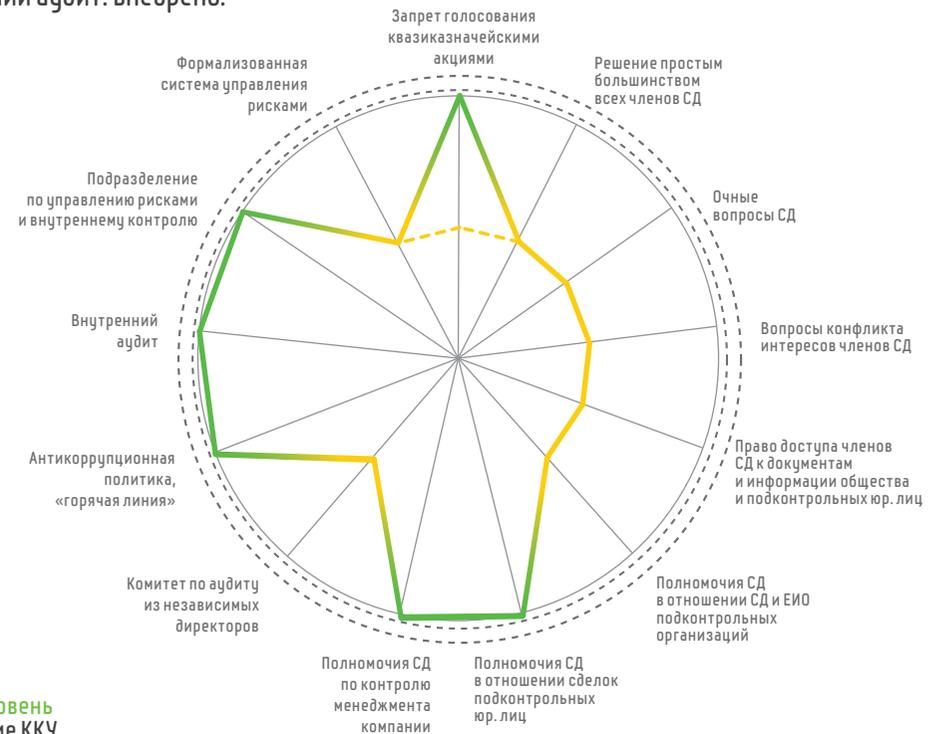
- дорожная карта первоначально была утверждена без обсуждения с экспертами;
- ККУ рекомендует формировать комитет по аудиту на 100% из независимых директоров. За выдвижение и избрание достаточного количества независимых директоров ответственен в первую очередь контролирующий акционер.



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

## 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 (в силу занятия им должности руководителя негосударственного регулятора соответствующего рынка);
- управление рисками: частично внедрено (риск-аппетит не определен);
- внутренний аудит: внедрено.



зеленый уровень  
соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ



состояние по итогам внедрения ККУ

состояние до внедрения ККУ

\*оценивалось изменение внутренних документов, утверждаемых решением акционеров

Место в рейтинге полного внедрения приоритетных рекомендаций ККУ: 5-е из 7.

### Оценка сезонов ГОСА 2015, 2016 и 2017 гг.:

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

### Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции, иные значимые события:

- дорожная карта в целом реализуется, документы утверждаются.

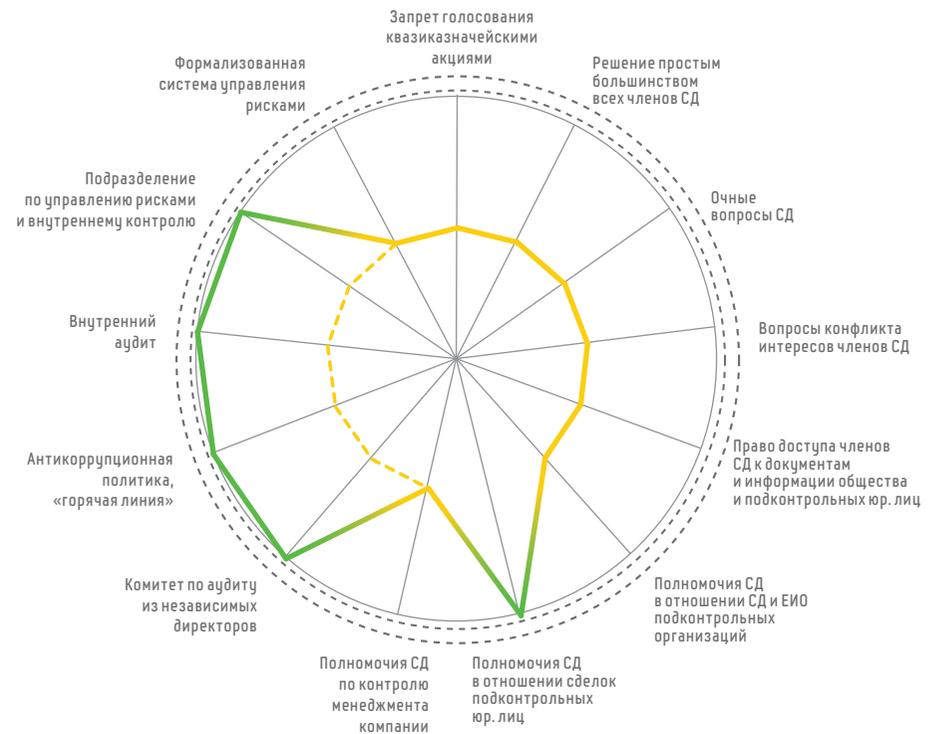
### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- 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 20

## 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;
- запрет голосования квазиказначейских акций: не внедрено;
- внутренний аудит: внедрено;
- управление рисками: частично внедрено (риск-аппетит не определен).



зеленый уровень  
соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

состояние по итогам внедрения ККУ

состояние до внедрения ККУ

\*оценивалось изменение внутренних документов, утверждаемых решением акционеров

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

Место в рейтинге полного внедрения приоритетных рекомендации ККУ: 6-е из 7.

### Оценка сезонов ГОСА 2015, 2016 и 2017 гг.:

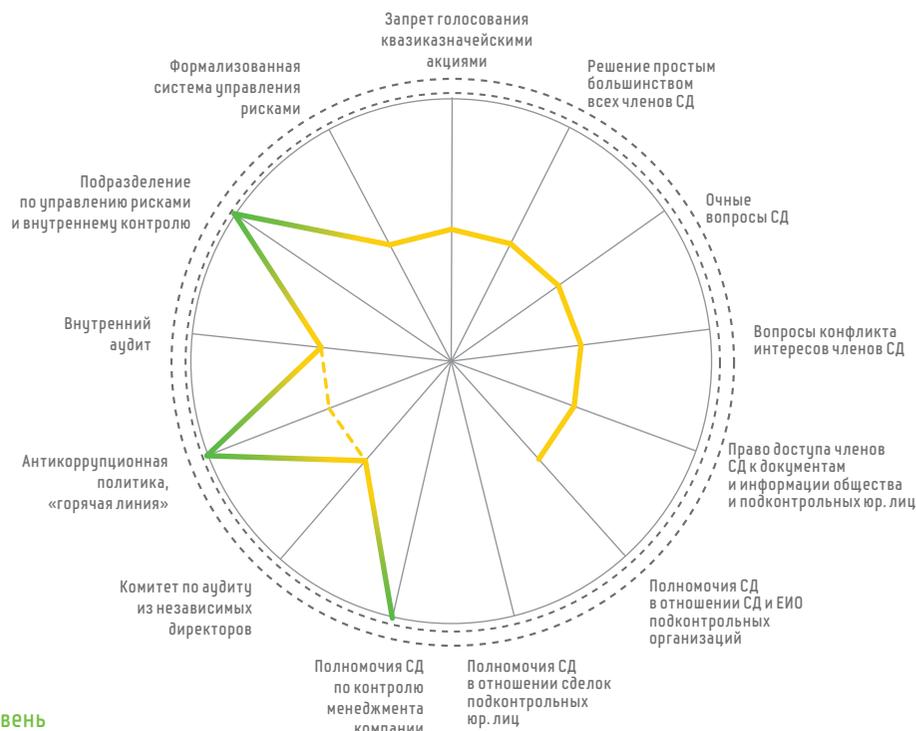
- компания внесла во внутренние документы два изменения, направленных на внедрение ККУ: про информацию о дате составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров, и видеоконференцсвязь для членов СД.

### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

- чек-лист компании экспертам предоставлен не был. Дорожная карта (ДК) 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 ДК оценивают как фактический отказ от выполнения поручения о внедрении рекомендаций ККУ;
- ДК утверждена с согласия 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;
- у компании есть квазиказначейские акции и они продолжают голосовать. Внедрение рекомендации о запрете голосования квазиказначейских акций – задача, в том числе, контролирующего акционера.

### Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: не внедрено (при этом выводы по вопросу полномочий СД в отношении сделок подконтрольных юр. лиц сделать затруднительно, поскольку чек-лист компанией не предоставлен, а публичной информации недостаточно для анализа);
- управление рисками и внутренний аудит: создано подразделение УР; при этом в уставе компании отсутствуют полномочия СД в области УР; кроме того, отсутствует подтверждение рассмотрения СД вопросов функционирования СУР и ВА;
- запрет голосования квазиказначейских акций: не внедрено.



зеленый уровень  
соответствие ККУ

желтый уровень  
несоответствие ККУ

состояние по итогам внедрения ККУ

состояние до внедрения ККУ

\*оценивалось изменение внутренних документов, утверждаемых решением акционеров

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

### Оценка сезонов ГОСА 2015, 2016 и 2017 гг.:

- компанией в 2017 г. были внесены изменения в Устав, предоставляющие СД ряд полномочий по вопросам системы управления рисками (иных изменений по вопросам внедрения ККУ в утверждаемые единственным акционером документы не вносилось).

### Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции, иные значимые события:

- дорожная карта утверждена в 2017, в целом реализуется;
- компанией подготовлен учитывающий большинство замечаний экспертов проект изменений Устава и положения о СД. Утверждение соответствующих изменений значительно улучшит положение компании в рейтинге. Соответствующие изменения с 1.06.2017 находятся в процессе согласования профильными ведомствами.

### Учет рекомендаций экспертов контролирующим акционером:

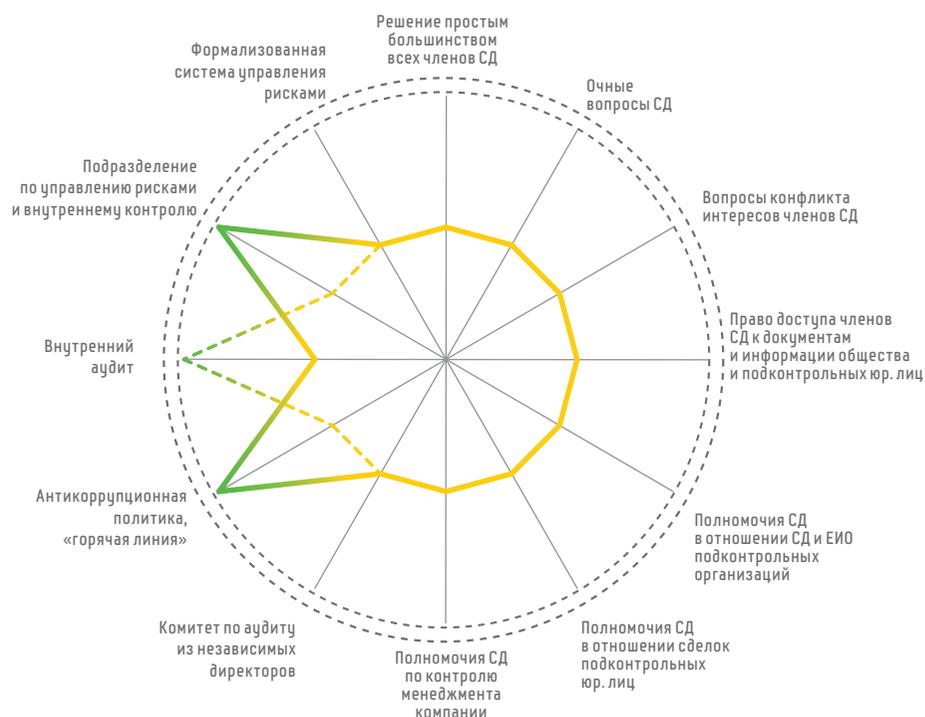
- дорожная карта была первоначально одобрена без учета ряда замечаний экспертов;
- ЕИО компании назначается решением единственного акционера. При этом ККУ рекомендует отнести данное полномочие к компетенции СД. За внедрение данной рекомендации ККУ ответственен в первую очередь контролирующий акционер;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

\*оценивалось изменение внутренних документов, утверждаемых решением акционеров

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

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности деятельности СД: не внедрено;
- управление рисками: внедряется (на должном уровне осуществляется управление лишь отдельными типами рисков);
- внутренний аудит: эксперты оценивают включение вице-президента по внутреннему аудиту в состав Правления (и, как следствие, возможности участия в принятии управленческих решений) как фактор возможного ограничения независимости внутреннего аудита.



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 21/22

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

### Оценка сезонов ГОСА 2015, 2016 и 2017 гг.:

- компания внесла ряд изменений, направленных на внедрение ККУ, во внутренние документы;
- компанией утверждено положение о СД, с прямо противоречащим рекомендациям ККУ положением о том, что СД может заочно рассмотреть любой вопрос компетенции.

### Прогресс исполнения дорожной карты в ее текущей редакции, иные значимые события:

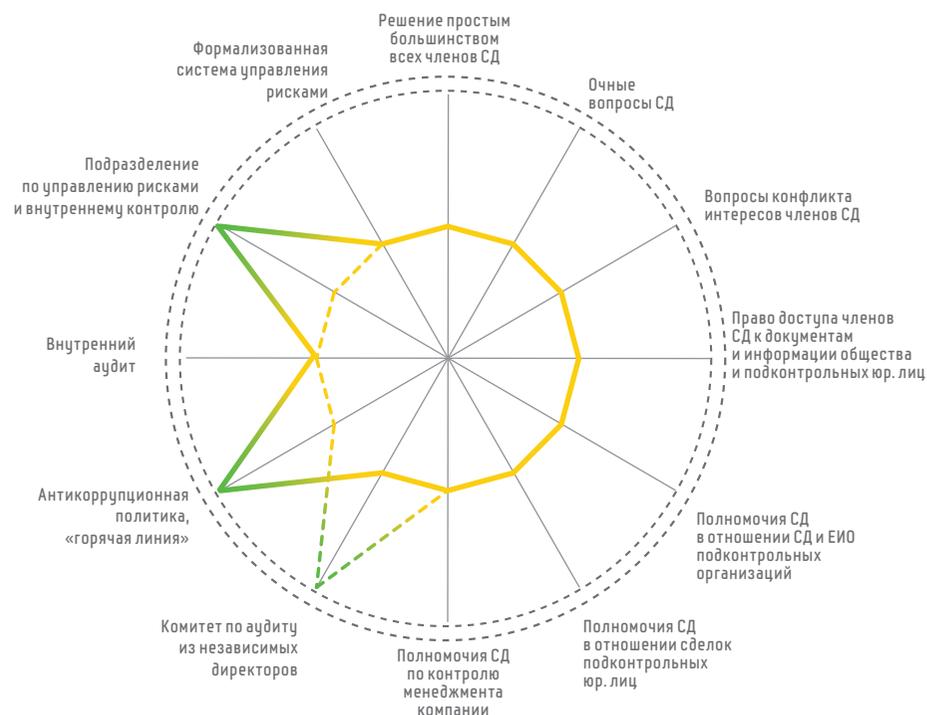
- дорожная карта в целом реализуется, документы утверждаются.

### 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.

## Внедрение приоритетных рекомендаций ККУ

- повышение роли и эффективности СД: не внедрено;
- внутренний аудит: не внедрено (отсутствует факт оценки эффективности СУР и рассмотрения ее на СД);
- управления рисками: частично внедрено (отсутствует подтверждение рассмотрения СД реестра рисков, риск-аппетита и отчета о СУР).



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

---



- Запрет голосования квазиказначейскими акциями: Необходимость обеспечения принятия решений.
- Компания категорически не согласна с выводом о том, что из компетенции Совета директоров удалены «утверждение порядка определения размера вознаграждения членов Правления» и «утверждение решений о выплате им премий». На основании предыдущей редакции Устава в Компании было предусмотрено заключение с членами Правления отдельного договора (дополнительно к трудовому контракту) - так называемого «договора об исполнении функций членов правления». По этому договору выплачивалось самостоятельное вознаграждение. С учётом требований ККУ Компания на основании решения Совета директоров пересмотрела данную практику и полностью отказалась от выплаты членам Правления вознаграждений, не предусмотренных трудовым договором. Действующие договоры об исполнении функций членов правления были прекращены. С целью приведения Устава в соответствие с указанным решением Совета директоров из новой редакции Устава были исключены упоминания о «договорах об исполнении функций членов правления», т.к. такие договоры более не заключаются. Таким образом, изменение Устава отражает высокий уровень соблюдения Компанией ККУ и направлено на повышение прозрачности вознаграждения менеджмента. С учётом внесённых изменений, Совет директоров сохраняет все полномочия по «внедрению системы вознаграждения, в том числе краткосрочной и долгосрочной мотивации, членов исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников», в полном соответствии с ККУ. Устранение из Устава избыточной, рудиментарной нормы является шагом на пути Компании по улучшению корпоративного управления, а не снижением роли и эффективности Совета директоров.



- Решение простым большинством всех членов СД: утрата контроля основного акционера.
-

## 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. 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 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.

### 2. 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.

### 3. Полномочия Наблюдательного совета в отношении сделок подконтрольных юр. лиц.

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.

---

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

---



### 4. 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.

---



- 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.
-

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

---



- Запрет голосования квазиказначейскими акциями: Отсутствие законного механизма выполнения рекомендации, на практике акционеры все равно обладают правом. Возможная необходимость обеспечения принятия решений для государственных задач.
- 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.



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

## 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 очно. 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 управления, 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.

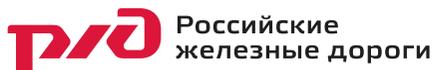


- Запрет голосования квазиказначейскими акциями: Необходимость обеспечения принятия решений с учетом структуры акционерного капитала.
- Полномочия СД по контролю менеджмента компании: Передача вопроса избрания ЕИО из компетенции ОСА в компетенцию СД в силу закона потребует предложить выкуп акционерам 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 вопросов, а также необходимость предварительного рассмотрения отдельных из них на заседании Совета директоров ПАО «Россети». 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



- 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.
- Утверждена дорожная карта и дополнения к ней. Компанией подготовлены проекты, предусмотренные дорожной картой документов, планируется их утверждение.
- Формализованная СУР: В ОАО "РЖД" запланированы мероприятия, которые позволят изменить статус в следующих отчетных периодах.



- Компанией в ходе работы по внедрению ККУ был проведен тщательный анализ всех рекомендованных положений ККУ. Однако, с учетом планируемой приватизации (нахождением Компании в высокой степени готовности к ней) документы Компании были актуализированы частично с учетом возможностей Компании в текущий момент. Изменения, внесенные в документы, в предварительном порядке были согласованы представителями акционеров, а также представителями Московской Биржи.
- 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.
- Формализованная СУР: Процесс СУР внедрен с учетом специфики деятельности Компании. В Компании разработано и утверждено Положение о СУР, назначено ответственное за СУР подразделение. Оценка и контроль за СУР Компании осуществляется на уровне Совета директоров.



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

---



- Внутренний аудит: в Компании формализована работа ОВА, внесены соответствующие изменения в Устав Компании, Положение о Комитете по аудиту Совета директоров. В Компании утверждено Положение об ОВА, полномочия руководителя ОВА подтверждены решением Совета директоров. Оценка СУР, ВК и КУ запланирована ОВА на 2018 год, с учетом сроков внедрения соответствующих процессов.
-



**ОТКРЫТОЕ  
ПРАВИТЕЛЬСТВО**



**Экспертный совет**  
при Правительстве РФ

**РАБОЧАЯ ГРУППА  
ПО СОЗДАНИЮ МФЦ**

**ПРИЛОЖЕНИЕ**



## РЕЙТИНГ ПОЛНОГО ВНЕДРЕНИЯ ПРИОРИТЕТНЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ККУ

В связи с тем, что с момента поручения о внедрении ККУ прошло значительное количество времени и состоялось два сезона ГОСА, с 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	Формализованная СУР	полностью внедрено
1.	Ростелеком	●	↔	↔	↔	↔	↔	↔	●	↔	↔	●	●	●	12/13
2.	Алроса	●	○	↔	↔	↔	○	↔	●	○	●	↔	↔	○	9/13
	Россети	○	○	○	○	↔	↔	●	●	●	●	↔	↔	↔	9/13
3.	ВТБ	↔	○	○	↔	○	○	○	●	○	●	●	●	●	7/13
	Роснефть	↔	○	○	↔	○	○	●	●	○	↔	↔	●	●	7/13
4.	РусГидро	○	○	○	○	○	○	●	●	○	●	●	●	↔	6/13
	ФСК	○	○	○	○	○	○	●	○	↔	↔	↔	↔	↔	6/13
5.	Аэрофлот	○	○	○	○	○	○	↔	●	○	↔	↔	↔	○	5/13
	Транснефть	неприменимо	↔	○	○	○	○	↔	○	↔	○	○	●	↔	5/12
6.	Газпром	○	○	○	○	○	○	○	●	○	↔	○	●	○	3/13
	Совкомфлот	неприменимо	○	○	○	○	○	○	○	↔	↔	○	↔	↔	3/12
7.	РЖД	неприменимо	○	○	○	○	○	○	○	○	○	↔	↔	○	1/12

По прошествии более 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



## РЕЙТИНГ ПОЛНОГО ВНЕДРЕНИЯ ПРИОРИТЕТНЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ККУ

В связи с тем, что с момента поручения о внедрении ККУ прошло два года и состоялась 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.



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	●	○	↔	●	●	↔	●	●	●	●	●	↔	↔	●	●
4.	Транснефть	●	○	неприменимо	↔	↔	↔	↔	↔	↔	●	↔	●	●	●	●
	ВТБ	●	○	↔	↔	↔	↔	●	●	↔	●	●	●	●	●	●
5.	РусГидро	●	○	●	↔	●	↔	↔	↔	●	●	●	●	●	●	↔
	Россети	●	○	●	●	●	↔	●	●	●	●	●	●	↔	↔	↔
6.	Аэрофлот	●	○	●	↔	↔	↔	●	●	↔	●	●	↔	↔	↔	●
7.	Совкомфлот	●	○	неприменимо	↔	↔	↔	↔	●	↔	●	●	↔	●	↔	●
8.	РЖД	●	○	неприменимо	↔	↔	↔	↔	↔	↔	●	●	●	↔	●	●
9.	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 организации	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



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