

# ВНЕДРЕНИЕ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ХОЛДИНГЕ «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»

Михаил Гусев, Людмила Левина, Инна Ленник,  
Ольга Миллер, Анна Новосельская,  
Григорий Овсянников<sup>1</sup>

## 4.1. «Начинать нужно с себя»

13 февраля 2014 года Правительством РФ был одобрен новый Кодекс корпоративного управления. На этом же заседании, учитывая, что, по словам Председателя Правительства Дмитрия Медведева, «начинать

<sup>1</sup> Гусев Михаил Юрьевич, кандидат экономических наук, начальник Отдела методологии и автоматизации Центра «Желдораудит» ОАО «РЖД»; Левина Людмила Анатольевна, начальник отдела Департамента управления дочерними и зависимыми обществами ОАО «РЖД»; Ленник Инна Александровна, заместитель начальника Центра «Желдораудит» ОАО «РЖД»; Миллер Ольга Александровна, директор по корпоративному управлению ПАО «ТрансКонтейнер»; Новосельская Анна Анатольевна, заместитель начальника Департамента управления дочерними и зависимыми обществами ОАО «РЖД»; Овсянников Григорий Николаевич, главный специалист ПАО «ТрансКонтейнер».

(1)

всегда нужно с себя», было принято решение о внедрении Кодекса в компаниях с государственным участием. В сентябре 2014 года, спустя всего несколько месяцев после одобрения Кодекса советом директоров Банка России, ОАО «РЖД» в числе 12 компаний с государственным участием получило поручение Правительства РФ о проведении сравнительного анализа действующих в обществе стандартов корпоративного управления и ключевых положений Кодекса и о разработке с учетом его итогов плана мероприятий («дорожной карты») по внедрению Кодекса в деятельность компании.

Для проведения этой работы в ОАО «РЖД» было принято решение на первом этапе использовать Методику самооценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием, утвержденную приказом Росимущества от 22 августа 2014 года №306.

Методика включает несколько разделов.

1. Права акционеров.
2. Совет директоров.
3. Исполнительное руководство.
4. Прозрачность и раскрытие информации.
5. Управление рисками, внутренний контроль

и внутренний аудит.

6. Корпоративная социальная ответственность, деловая этика, комплаенс.

Несмотря на то что методика имеет несколько иную структуру, чем Кодекс (например, в ней отсутствует раздел, посвященный существенным корпоративным действиям), и содержит меньшее число параметров, она обладает, как минимум, тремя очевидными достоинствами:

- во-первых, обозначает позицию Росимущества в отношении того, какие принципы требуют в госкомпаниях обязательного внедрения;
- во-вторых, за счет оцифровки позволяет количественно оценить уровень корпоративного управления, существующий в компании, понять значимость каждого компонента и уже исходя из этого разрабатывать план мероприятий;

(2)

- в-третьих, определяет для госкомпаний целевые ориентиры: минимально допустимое значение качества корпоративного управления устанавливается на уровне 65%.

В соответствии с проведенным анализом качество корпоративного управления ОАО «РЖД» уже сейчас соответствует уровню 68%, что свидетельствует о достаточно высоком уровне корпоративного управления в компании (рис. 6).

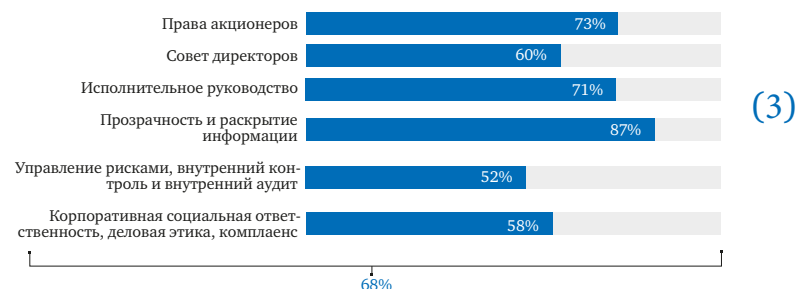


Рис. 6. Результаты самооценки качества корпоративного управления ОАО «РЖД»

Наиболее существенные расхождения с рекомендациями Кодекса обусловлены прежде всего особенностями функционирования и управления ОАО «РЖД» в качестве «единого хозяйствующего субъекта», определенными Федеральным законом «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта», а именно с тем, что:

- устав ОАО «РЖД» утверждается Правительством РФ;
- назначение на должность и освобождение от должности единоличного исполнительного органа (президента) ОАО «РЖД» осуществляются Правительством РФ.

Помимо этого, ряд особенностей связан с тем, что единственным акционером ОАО «РЖД» является Российская Федерация в лице Правительства РФ. Стоит заметить, из 12 компаний, получивших поручение Правительства РФ о внедрении ключевых положений Кодекса, лишь две (РЖД и «Совкомфлот») являются компаниями со 100%-ным государственным участием (табл. 1).

Таблица 1

Список компаний с государственным участием, получивших поручение Правительства РФ о внедрении положений Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Общество	Доля уставного капитала, находящегося в собственности государства
1	АК «АЛРОСА» (ПАО)	68,92%
2	ПАО «Аэрофлот»	51,17%
3	Банк ВТБ (ПАО)	60,93%
4	ПАО «Россети»	85,31%
5	ПАО «РусГидро»	66,83%
6	ПАО «Совкомфлот»	100,00%
7	ОАО «АК „Транснефть“»	78,11%
8	ПАО «Газпром»	38,37%
9	ОАО «НК „Роснефть“»	69,5% в собственности ОАО «Роснефтегаз», находящегося в 100%-ной федеральной собственности
10	ПАО «Ростелеком»	43,07%
11	ПАО «ФСК ЕЭС»	80,13% в собственности ПАО «Россети»
12	ОАО «РЖД»	100,00%

На втором этапе был проведен подробный анализ всех 356 положений Кодекса с точки зрения их применимости в ОАО «РЖД» с учетом вышеобозначенных особенностей компании. Итогом работы стал план мероприятий («дорожная карта») по внедрению ключевых положений Кодекса корпоративного управления в деятельность ОАО «РЖД», который был предварительно одобрен советом директоров компании в декабре 2014 года.

После согласования плана Росимуществом и Минтрансом РФ его утверждение было одобрено директивой Правительства РФ представителям интересов Российской Федерации в совете директоров Общества. По результатам реализации плана к концу 2016 года холдинг «РЖД» планирует обеспечить уровень корпоративного управления не менее 82% (табл. 2).

Таблица 2

## Основные мероприятия «дорожной карты» ОАО «РЖД»

Права акционеров	Эффективный совет директоров	Система управления рисками и внутреннего контроля	Раскрытие информации
Утверждение советом директоров дивидендной политики	Расширение компетенции совета директоров: <ul style="list-style-type: none"> <li>• определение принципов организации системы управления рисками и внутреннего контроля;</li> <li>• разработка стратегии развития подконтрольных обществ;</li> <li>• подготовка отчетов о деятельности комитетов</li> </ul>	Утверждение политики в области управления рисками Создание проектного офиса по управлению рисками Утверждение антикоррупционной политики	Актуализация информационной политики Публикация годового отчета до проведения годового общего собрания акционеров
	Определение перечня вопросов для очного рассмотрения и с квалифицированным кворумом		
	Проведение оценки деятельности совета директоров		

(5)

**4.1.1. Взаимодействие с акционером**

В сети интернет функционирует сайт, на котором в том числе размещаются решения акционера компании. Помимо этого, передача информации акционеру (исполнительному органу Правительства Российской Федерации в лице Росимущества) осуществляется по электронному каналу связи «МВ Портал». В частности, через него организовано предоставление материалов акционеру для проведения годового общего собрания акционеров. При этом решения по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания акционеров, принимаются акционером единолично и оформляются в виде распоряжения Правительства РФ.

(6)

Реестр акционеров компании ведет АО «СТА-ТУС», имеющее индивидуальный рейтинг надежности на уровне «AAA» (максимальная надежность), присвоенный Национальным рейтинговым агентством.

В ОАО «РЖД» разработан проект дивидендной политики, который в 2012 году был одобрен Росимуществом. Вопрос ее дальнейшего утверждения является директивным и относится к компетенции Правительства РФ. Дивидендная политика предусматривает детальную формулу расчета выплат на базе инвестиционных потребностей компании во взаимосвязи со стоимостью заемного капитала и окупаемостью капиталовложений.

**4.1.2. Совет директоров**

Совет директоров – ключевой элемент системы корпоративного управления ОАО «РЖД». К его компетенции отнесены вопросы, являющиеся стратегическими в деятельности компании. Права и обязанности членов совета директоров, их ответственность, а также порядок организации работы совета и принятия им решений закреплен в Положении о совете директоров, утвержденном Правительством Российской Федерации.

Практика работы совета директоров компании показывает высокий уровень вовлеченности его членов в формирование стратегии ОАО «РЖД» и определение позиции общества по взаимодействию с заинтересованными лицами.

Совет директоров холдинга «РЖД» состоит из высокопрофессиональных руководителей, обладающих соответствующими знаниями и компетенцией для решения долгосрочных стратегических задач развития общества, имеющих значительный опыт работы в коллегиальных органах управления. В рамках реализации государственной политики по расширению практики избрания независимых директоров в органы управления компаний с государственным участием начиная с 2008 года в совет директоров ОАО «РЖД» регулярно избираются независимые директора. В действующем составе совета директоров четыре из десяти членов являются независимыми, причем двое из них входят в рейтинг «50 лучших независимых директоров» 2014 года Национальной премии «Директор года», ежегодно присуждаемой РСПП и Ассоциацией независимых директоров.

(7)

Заседания совета директоров проходят регулярно в соответствии с долгосрочными планами компании. Материалы к его заседаниям предоставляются заблаговременно. Большинство заседаний проводятся в очной форме, что способствует взвешенности и эффективности принимаемых решений. Для обеспечения принятия качественных и своевременных решений при совете директоров ОАО «РЖД» сформированы три комитета (по аудиту и рискам, по кадрам и вознаграждениям, по стратегическому планированию), функционал и порядок деятельности которых отвечает всем рекомендациям Кодекса. В соответствии с положениями Кодекса в компании действует система выплат вознаграждений и компенсаций членам совета директоров.

В холдинге «РЖД» введена должность корпоративного секретаря. Вопросы его назначения, определения размера и порядка его вознаграждения отнесены к компетенции совета директоров.

#### 4.1.3. Внутренний контроль и аудит

В ОАО «РЖД» создана надежная, эффективная и отвечающая современным требованиям система внутреннего контроля и аудита, охватывающая все подразделения, направления деятельности и бизнес-процессы

компании. Внутренний аудит и контроль обеспечивают высшее руководство компании независимой, достоверной и объективной информацией для принятия управленческих решений, а также уверенность совета директоров и его комитета по аудиту и рискам в достижении поставленных перед компанией целей наиболее эффективным способом. Реализация основных направлений внутреннего аудита и контроля в холдинге «РЖД» базируется на значительном опыте совершенствования и развития организационно-методологической базы в соответствии с лучшей мировой и отечественной профессиональной практикой.

(8)

Функция внутреннего аудита на железнодорожном транспорте появилась более 15 лет назад – в период возникновения и становления внутреннего аудита в России. В системе Министерства путей сообщения РФ был создан Центр внутреннего контроля и аудита, который совмещал функции контрольно-ревизионной деятельности и внутреннего аудита. В целях комплексного совершенствования системы внутреннего контроля и аудита решением правления ОАО «РЖД» в 2008 году была принята Концепция формирования единой риск-ориентированной системы внутреннего аудита и контроля на период 2008–2015 годов, которая явилась фундаментом для дальнейшей работы в этой области. В свое время внешние эксперты высоко оценили Концепцию и отметили отсутствие аналогичных комплексных документов в других отечественных компаниях.

В качестве механизма проведения преобразований в 2009 году были утверждены функциональная стратегия построения единой системы внутреннего аудита и контроля в холдинге «РЖД» и план мероприятий по ее реализации на период до 2015 года, который своевременно актуализировался по мере развития функции и холдинга в целом.

Разработка методологии внутреннего аудита и контроля осуществлялась при полном отсутствии соответствующей отечественной нормативной базы. В этой связи следует особо отметить тот факт, что вышедшие в последующий период нормативные документы Министерства финансов, Министерства труда, Росимущества,

а также Кодекс корпоративного управления подтвердили правильность ранее выбранного курса развития системы внутреннего аудита и контроля в холдинге «РЖД».

На основе Центра внутреннего контроля и внутреннего аудита «Желдорконтроль» созданы два самостоятельных структурных подразделения – Центр внутреннего контроля «Желдорконтроль», задачей которого осталось проведение внутреннего контроля и проверок финансово-хозяйственной деятельности подразделений холдинга «РЖД», и Центр внутреннего аудита «Желдор-аудит», реализующий функцию внутреннего аудита.

Для поддержания заданного высокого уровня эффективности, придания статуса и значимости, выработки единой стратегии и координации мероприятий в сфере внутреннего аудита и контроля, в структуре аппарата управления была введена должность директора ОАО «РЖД» по внутреннему контролю и аудиту. В целях соблюдения принципа независимости и обеспечения объективности организационный статус центров в системе управления предусматривает их непосредственное подчинение директору компании по внутреннему контролю и аудиту. Наличие единого руководящего звена гарантирует, с одной стороны, их функционирование в интересах корпоративного руководства и, с другой стороны, их дальнейшее динамичное развитие.

Внутренний контроль и аудит в холдинге «РЖД» основывается на современной организационно-методологической базе, разработанной в соответствии с лучшей мировой и отечественной профессиональной практикой, и отвечает этическим нормам, принятым в современном российском и международном деловых сообществах. В компании разработан и утвержден ряд документов корпоративного и функционального уровня, в том числе:

- корпоративная система стандартов внутреннего аудита ОАО «РЖД», которая включает комплекс взаимосвязанных нормативных документов, создающих необходимые условия для эффективного выполнения функции внутреннего аудита. В нее входят административные нормативные документы, основные (процесные) и дополнительные (обеспечивающие) стандарты,

(9)

методические указания и практические руководства. Система внутрикорпоративных стандартов является концептуальной методологической базой внутреннего аудита и контроля и продолжает постоянно развиваться в соответствии с требованиями нормативных документов Российской Федерации и лучшей профессиональной практикой;

- кодексы деловой этики работников центров «Желдораудит» и «Желдорконтроль», определяющие основные этические принципы, нормы и правила поведения при осуществлении деятельности в области внутреннего контроля и аудита.

Современный этап внедрения положений Кодекса корпоративного управления в холдинге «РЖД» протекает в условиях перехода к целевой модели управления согласно принципам контрольной вертикали и совершенствования риск-ориентированной системы внутреннего аудита и контроля.

В соответствии с программой организационного развития холдинга «РЖД» до 2015 года и с учетом требований федеральных законов и других нормативно-правовых актов разработаны ключевые с точки зрения реализации Кодекса корпоративного управления нормативные документы ОАО «РЖД».

**Положение об организации внутреннего аудита в холдинге «РЖД»**, определяющее порядок функционирования внутреннего аудита, согласно которому его основными задачами являются: оценка эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления, своевременное обеспечение руководства компании достоверной информацией, разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов. Положение разработано с учетом Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита. В целях обеспечения единства экономических интересов холдинга «РЖД» определено, что Центр «Желдораудит» осуществляет общую координацию работы в дочерних обществах ОАО «РЖД» по вопросам разработки и совершенствования методологии, новых форм и методов проведения внутреннего аудита. Центр принимает участие в создании подразделений

(10)

внутреннего аудита дочерних обществ холдинга, в согласовании кандидатур их руководителей и планов работы, в рассмотрении результатов внутреннего аудита, проведенного соответствующими подразделениями.

**В Положении о системе внутреннего контроля в холдинге «РЖД»** сформулированы ее ключевые компоненты и требования к ее эффективной организации. Документ возлагает ответственность за формирование системы, ее внедрение, мониторинг и совершенствование на руководителей подразделений в соответствии с их функциональными обязанностями. Данный документ разработан с учетом положений общепризнанной модели COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) и охватывает все предусмотренные в ней ключевые направления. Положение принято в качестве руководства к действию и реализуется также в дочерних обществах ОАО «РЖД» путем проведения соответствующих корпоративных процедур.

**Антикоррупционная политика ОАО «РЖД»**, определяющая единообразное понимание неприятия коррупции в любых ее формах и проявлениях, направленная на обеспечение соответствия деятельности компании законодательству Российской Федерации в области противодействия коррупции и минимизацию соответствующих рисков. Во исполнение плана мероприятий ОАО «РЖД» по реализации Указа Президента Российской Федерации от 11 апреля 2014 года №226 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2014–2015 годы» в холдинге был создан Центр по организации противодействия коррупции.

В целях обеспечения соответствия положениям Кодекса корпоративного управления в ОАО «РЖД» проведена процедура рассмотрения и одобрения советом директоров вышеуказанных документов, определяющих политику компании в области внутреннего аудита, внутреннего контроля и противодействия коррупции.

Особое значение в плане повышения эффективности корпоративного управления представляет обеспечение независимости подразделения внутреннего аудита путем разграничения его функциональной и административной подотчетности. В этой связи

(11)

административно подразделение внутреннего аудита подчинено директору ОАО «РЖД» по внутреннему контролю и аудиту и функционально — совету директоров компании через комитет по аудиту и рискам.

Так, комитет по аудиту и рискам совета директоров на регулярной основе осуществляет взаимодействие с директором компании по внутреннему контролю и аудиту и руководителем подразделения внутреннего аудита по вопросам выполнения плана деятельности Центра «Желдораудит» и мероприятий по совершенствованию функции внутреннего аудита, результатов отдельных аудиторских проверок и оценки эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля, а также эффективности мер противодействия внутрикорпоративному мошенничеству и коррупции.

Комитет по аудиту и рискам ОАО «РЖД» утверждает план работы Центра «Желдораудит» на текущий год и оценивает эффективность работы подразделения внутреннего аудита, утверждает его бюджет, а также согласовывает кандидатуру на должность начальника подразделения внутреннего аудита компании и определяет размер его вознаграждения.

В 2014 году ОАО «РЖД» была присуждена ежегодная международная премия Luca Awards Института сертифицированных финансовых менеджеров — The Institute of Certified Financial Managers (ICFM — Великобритания) в номинации «Лучшая компания по эффективности системы внутреннего контроля и аудита». Премия была вручена 19 ноября 2014 года в Лондоне патроном ICFM, Его Королевским Высочеством Принцем Майклом Кентским. Награждение ОАО «РЖД» престижной международной премией членом Королевской семьи в условиях возрастающей антироссийской риторики, неправомерных санкций и попыток изоляции России является знаковым событием с точки зрения профессиональной оценки и положительным для имиджа компании.

В 2015 году компания «РЖД» получила премию Национального объединения внутренних аудиторов и контролеров (НОВАК) в номинации «Лучшая компания по эффективности системы внутреннего контроля и аудита — 2014».

(12)

## 4.2. Корпоративный ландшафт холдинга «РЖД»

В настоящее время ОАО «РЖД» владеет напрямую акциями или долями 131 хозяйственного общества и еще около 100 компаний находятся под его косвенным контролем. Акции (доли) 77 дочерних и зависимых обществ (ДЗО) были получены в результате их создания в ходе реализации структурной реформы на железнодорожном транспорте на базе подразделений и филиалов ОАО «РЖД», осуществляющих свою деятельность в сфере ремонта подвижного состава, научной деятельности, социальной сферы, перевозки грузов, пассажиров в пригородном и дальнем следовании, производства запасных частей и комплектующих и т.д. Всего в рамках реформирования холдинга «РЖД» в уставные капиталы ДЗО было передано активов на сумму более 400 млрд рублей.

(13)

Система управления ДЗО первоначально сформировалась более 10 лет назад и за это время подверглась существенной эволюционной трансформации. На стадии образования холдинга приоритетной целью построения системы управления ДЗО было сохранение активов, переданных в уставный капитал создаваемых компаний, адаптация бывших филиалов к новым условиям ведения хозяйственной деятельности. В дальнейшем на первый план вышли задачи по повышению инвестиционной привлекательности компаний и рост их стоимости, в том числе за счет притока долгосрочных инвестиций.

В настоящее время с учетом места и роли дочерних и зависимых обществ в достижении холдингом стратегических задач основными целями участия ОАО «РЖД» в дочерних и зависимых обществах являются:

- обеспечение деятельности холдинга «РЖД» по предоставлению услуг инфраструктуры, перевозки грузов и пассажиров;
- развитие бизнеса холдинга «РЖД», повышение его эффективности и стоимости, формирование синергетических эффектов;
- увеличение доходов от продажи акций и поступления дивидендов для формирования программ развития холдинга «РЖД» (рис. 7).

2004	Утверждение типовых уставов, положений о СД и об ОСА
	Создание единой системы ревизионных проверок
	Утверждение типового формата ежеквартального отчета ГД
2005	Типовая структура годового отчета
2006	Утверждение типового положения о секретаре совета директоров
2007	Утверждение регламента корпоративного управления ДЗО
	Формирование системы бюджетирования, утверждение типового формата годового бюджета
2008	Создание комитетов по аудиту и СВК
	Формирование системы стратегического планирования
	Формирование системы КПЭ
Создание комитетов по кадрам и вознаграждениям	
2009	Создание комитетов по стратегии
2010	Утверждение единой кадровой политики
2011	Утверждение порядка привлечения независимых директоров
	Утверждение единых стандартов формирования кадрового резерва
2012	Утверждение положения о дивидендной политике
2013	Внедрение механизма оценки эффективности деятельности членов советов директоров — представителей ОАО «РЖД»
2015	Утверждение планов мероприятий по внедрению Кодекса корпоративного управления на 2015–2016 годы

(14)

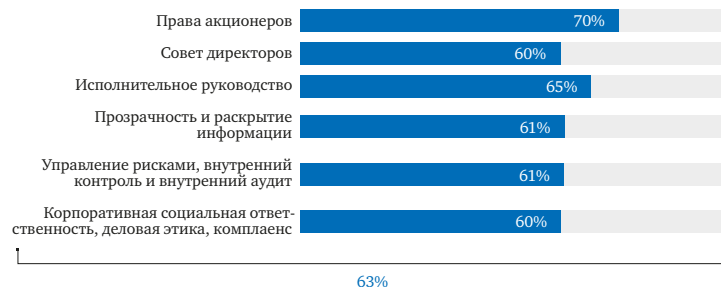
Рис. 7. Развитие системы корпоративного управления ДЗО ОАО «РЖД»

Реализация поставленных задач невозможна без системной работы над повышением качества корпоративного управления ДЗО, которую ОАО «РЖД» проводит с 2004 года. Появление нового Кодекса корпоративного управления и поручение Правительства РФ о внедрении его положений ознаменовали начало нового этапа совершенствования практики корпоративного управления в холдинге. В декабре 2014 года на итоговом заседании правления компании было принято решение о внедрении ключевых положений Кодекса в деятельность ДЗО.

### 4.2.1. Кодекс корпоративного управления в ДЗО ОАО «РЖД»

Первым шагом стало проведение обществами самооценки уровня корпоративного управления с использованием методики Росимущества. Несмотря на то что указанная методика предназначена для компаний с государственным участием, высокая концентрация акционерного капитала дочерних обществ у ОАО «РЖД» позволила применить ее без каких-либо существенных

ограничений. Согласно результатам проведенной самооценки уровень качества корпоративного управления в ключевых дочерних обществах холдинга составил в среднем 63%, что является достаточно высоким показателем для непубличных компаний, 100% акций которых находятся под контролем одного акционера (рис. 8).



(15)

Рис. 8. Результаты самооценки качества корпоративного управления ДЗО ОАО «РЖД»

Минимальные расхождения в оценках ДЗО и ОАО «РЖД» отмечены по разделам «Права акционеров» и «Совет директоров», что вполне закономерно, так как разработке и внедрению стандартов по этим направлениям в холдинге всегда придавалось первостепенное значение.

По значительному числу параметров (отнесение к компетенции советов директоров ДЗО вопросов образования исполнительных органов самого общества и подконтрольных ему организаций, а также определения политики по их вознаграждению; активная вовлеченность в процесс разработки стратегии и ключевых показателей деятельности, осуществление контроля за реализацией стратегии и исполнением бюджетов; расширенные требования устава в отношении предварительного одобрения сделок; страхование ответственности директоров, требования по рассмотрению ряда вопросов только в очной форме) деятельность советов директоров ДЗО соответствует требованиям Кодекса.

Вместе с тем анализ деятельности ДЗО показал, что компетенция советов директоров недостаточна в таких сферах, как организация системы управления рисками и внутреннего контроля, надзор за надлежащей

организацией и эффективным функционированием системы раскрытия информации, а также общий контроль за практикой корпоративного управления. С учетом полученных результатов были утверждены индивидуальные планы мероприятий по внедрению ключевых положений Кодекса корпоративного управления, рассчитанные на 2015–2016 годы. Их реализация позволит повысить оценку корпоративного управления в ДЗО как минимум на 15% (табл. 3).

(16)

Таблица 3

Основные мероприятия «дорожной карты» ДЗО ОАО «РЖД»

Права акционеров	Эффективный совет директоров	Система управления рисками и внутреннего контроля	Раскрытие информации
Утверждение стандартов представления материалов по вопросам повестки дня ОСА	Расширение компетенции совета директоров	Проведение анализа действующей системы управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита	Утверждение информационной политики
	Определение перечня вопросов для очного рассмотрения и с квалифицированными членами кворумом	Утверждение политики в области управления рисками и внутреннего контроля	
	Проведение оценки деятельности совета директоров	Утверждение антикоррупционной политики	
	Утверждение положения о корпоративном секретаре	Утверждение Кодекса деловой этики	
	Разработка программы введения в курс дел впервые избранных членов совета директоров		

(17)

#### 4.2.2. Участие независимых директоров

В 2013 году, еще до появления нового Кодекса, ориентируясь на передовые практики, ОАО «РЖД» существенно расширило участие независимых директоров в советах директоров своих ДЗО. В 2015 году по инициативе компании независимые директора были избраны в состав советов 20 крупнейших хозяйственных обществ холдинга. При этом в тех из них, которые находятся под контролем ОАО «РЖД», среднее число независимых директоров составляет два человека.

В настоящее время независимые директора работают в составе советов директоров таких крупнейших хозяйственных обществ, входящих в холдинг, как АО «Федеральная пассажирская компания», АО «Федеральная грузовая компания», АО «Объединенная транспортно-логистическая компания», ПАО «ТрансКонтейнер», ОАО «РЖДстрой», ЗАО «Компания ТрансТелеКом». Среди избранных независимых директоров – признанные эксперты в области корпоративного управления, стратегического планирования и деятельности естественных монополий. Трое из них входят в рейтинг «50 лучших независимых директоров» Национальной премии «Директор года» по итогам 2014 года.

(18)

Тем не менее для ряда ДЗО требования Кодекса в отношении численности независимых директоров являются излишне жесткими в силу ограниченного круга специалистов с опытом работы в отрасли.

Политика ОАО «РЖД» в отношении формирования советов директоров ДЗО строится с учетом того, что приоритетным является не формальное соблюдение критериев независимости, а высокий уровень профессиональных компетенций. Более 100 сотрудников холдинга уже прошли обучение по программе «Профессиональный директор», в 2016 году планируется подготовить еще около 50 человек.

В 2015 году в компании было принято решение о создании Реестра профессиональных директоров холдинга, заявку на вступление в который могут подавать лица, удовлетворяющие установленным требованиям в отношении опыта работы, квалификации и репутации. В Реестре предполагается аккумулировать сведения

о результатах их деятельности в советах директоров ДЗО, на основании которых будет рассчитываться индивидуальный рейтинг.

#### 4.2.3. Профильные комитеты советов директоров ДЗО

Системная работа по формированию профильных комитетов советов директоров ДЗО началась в 2008 году. Тогда в крупнейших компаниях были созданы комитеты по аудиту, кадрам и вознаграждениям, чуть позже образованы комитеты по стратегическому планированию. В настоящее время комитеты действуют в составе советов директоров 46 хозяйственных обществ холдинга. В 2015 году в рамках внедрения норм нового Кодекса комитеты по аудиту, кадрам и вознаграждениям были разделены на комитеты по аудиту и комитеты по кадрам, вознаграждениям и корпоративному управлению. В компании были также утверждены новые редакции положений о комитетах, полностью отразившие рекомендации Кодекса в отношении их функционала. Практика работы комитетов постоянно совершенствуется. В настоящее время они играют важную роль в процессе разработки документов, необходимых для внедрения Кодекса.

(19)

#### 4.2.4. Оценка работы совета директоров

В сентябре 2015 года дочерние общества утвердили положения об оценке деятельности совета директоров, комитетов совета директоров и членов совета директоров на основе типового подхода, предложенного материнской компанией в соответствии с рекомендациями Кодекса (табл. 4).

Таблица 4

Структура оценки деятельности советов директоров ДЗО  
ОАО «РЖД»

№ п/п	Раздел	Количество вопросов	
I	Миссия и стратегия	10	Насколько члены совета директоров понимают и разделяют миссию и стратегию общества, как организован контроль за реализацией стратегии
II	Компетенции	5	Четкость определения, достаточность компетенции, разграничение компетенции совета директоров и менеджмента
III	Состав	11	Численность, компетенции, профессиональный опыт
IV	Деятельность	12	Соответствие реальной деятельности определенным компетенциям
V	Лидерство	5	Демонстрация лидерских качеств, участие в развитии лидерского потенциала как членов совета директоров, так и менеджмента
VI	Организация работы	11	Информационное обеспечение, периодичность и форма заседаний, планирование, качество оформления протоколов
VII	Комитеты	11	Состав комитетов и их компетенция, взаимодействие с советом директоров
VIII	Заседания	4	Подготовка к заседаниям и регламент их проведения
IX	Коммуникации	8	Эффективность коммуникаций с акционерами и менеджментом, участие во взаимодействии общества со стейкхолдерами
X	Риск-менеджмент	7	Вовлеченность в систему управления рисками
XI	Председатель	9	Выполнение председателем формальных и неформальных обязанностей по управлению работой коллегиального органа
XII	Секретарь	6	Обеспечение совета директоров информацией, соблюдение регламентов, мониторинг изменений корпоративного законодательства, влияющих на деятельность совета директоров
XIII	Неисполнительные и исполнительные директора	5	Соотношение в составе совета, разграничение исполнительными директорами своей роли как члена совета директоров и как менеджера
XIV	Независимые директора	10	Вовлеченность в работу совета директоров и его комитетов, участие в разработке стратегии и управлении рисками

(20)

Помимо этого, методика предполагает проведение индивидуальной оценки деятельности каждого члена совета директоров другими членами совета, а также оценки работы отдельно каждого созданного профильного комитета. До внедрения методика была апробирована в нескольких крупных дочерних компаниях. Полученные результаты достаточно удачно согласуются и дополняют итоги самооценки уровня корпоративного управления (рис. 9).



(21)

Рис. 9. Результаты оценки деятельности советов директоров ДЗО ОАО «РЖД»

В соответствии с утвержденными документами механизм оценки деятельности совета директоров в полноценном режиме начнет работать с 2016 года. Анализ и обобщение результатов при необходимости позволят скорректировать и расширить планы по совершенствованию корпоративного управления в дочерних обществах.

#### 4.3. ПАО «ТрансКонтейнер» – флагман холдинга «РЖД» по уровню корпоративного управления

В настоящее время ПАО «ТрансКонтейнер» является дочерним обществом АО «ОТЛК», 99,84% акций которого принадлежит ОАО «РЖД». Учитывая публичный статус, ПАО «ТрансКонтейнер» уделяет большое внимание поддержанию системы корпоративного управления на высоком уровне и ее соответствию лучшей российской и мировой практике, что подтверждается независимыми экспертными оценками. В ноябре 2014 года Российский институт директоров повысил Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ) общества до уровня 8 – «Передовая практика корпоративного управления». Это свидетельствует о том, что действующая в компании система корпоративного управления соответствует требованиям российского законодательства и учитывает существенную часть рекомендаций Кодекса. По мнению экспертов консорциума «РИД – Эксперт РА», в практике корпоративного управления ПАО «ТрансКонтейнер» можно выделить следующие ключевые факторы:

(22)

- отсутствие ограничений на приобретение и продажу акций общества, а также на количество акций, принадлежащих одному акционеру;
- обеспечение надежного учета прав собственности на акции путем передачи, хранения и ведения реестра акционеров независимому регистратору;
- осуществление функций счетной комиссии на общих собраниях акционеров независимым регистратором, что гарантирует акционерам достаточную степень прозрачности процедуры голосования и достоверность его итогов;
- утверждение положения об инсайдерской информации, определяющего процедуры, направленные на предотвращение неправомерного использования инсайдерской информации;
- утверждение политики ротации и взаимодействия с внешним аудитором в части оказания им неаудиторских услуг, предусматривающей проведение

конкурсного отбора внешнего аудитора не менее одного раза в пять лет;

- создание службы внутреннего аудита, находящейся в функциональном подчинении комитета по аудиту совета директоров;

- утверждение нормативно-методологической базы риск-менеджмента, создание внутреннего подразделения, выполняющего ключевые функции по управлению рисками;

- расширение полномочий совета директоров в части принятия решений по существенным сделкам;

- создание в структуре совета директоров активно работающих комитетов по кадрам и вознаграждениям, по аудиту и стратегии;

- наличие практики страхования ответственности членов совета директоров;

- ежегодное проведение советом директоров самооценки своей работы и привлечение как минимум один раз в три года независимой экспертной организации к проведению оценки;

- комплексное регулирование конфликта интересов членов совета директоров и исполнительного руководства;

- обеспечение необременительного и свободного доступа заинтересованных лиц к финансовой и бухгалтерской отчетности общества, подготовленной по РСБУ и МСФО;

- регулярное пополнение и обновление интернет-сайта, содержащего актуальную информацию о ПАО «ТрансКонтейнер»;

- реализация социальных программ в отношении своих сотрудников и членов их семей, активное участие в благотворительной деятельности.

В 2014 году аудиторская компания Ernst&Young провела независимую оценку системы корпоративного управления ПАО «ТрансКонтейнер», согласно которой общество соблюдает основные требования российских регуляторов, а также использует отдельные образцы передовой международной практики корпоративного управления, в частности Кодекс корпоративного управления Великобритании, Принципы

(23)

корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Принципы корпоративного управления Международной сети корпоративного управления (IGGN). Итоговый балл проведенной оценки составил 3,45, что соответствует устойчивому уровню, отражает позитивные процессы и практику корпоративного управления.

Независимые эксперты и профессиональное сообщество регулярно отмечают высокую прозрачность и качество раскрытия информации о деятельности общества. Так, в ноябре 2014 года в конкурсе годовых отчетов, проводимом Московской биржей совместно с журналом «Рынок ценных бумаг», ПАО «ТрансКонтейнер» вошло в тройку лучших компаний сразу в двух номинациях: «Лучший годовой отчет компании с капитализацией от 10 до 100 млрд рублей» и «Лучшее раскрытие информации о корпоративном управлении в годовом отчете».

В августе 2015 года были подведены итоги независимого международного рейтинга годовых отчетов ReportWatch 2015. Годовой отчет ПАО «ТрансКонтейнер» впервые принял в нем участие и продемонстрировал лучший результат, показанный российскими компаниями за все время существования рейтинга, который составляется ежегодно с 1996 года.

В 2015 году служба внутреннего аудита ПАО «ТрансКонтейнер» провела оценку системы корпоративного управления в соответствии с методикой самооценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием, разработанной Росимуществом. В результате по компонентам для публичных компаний и акционерных обществ значение оценки качества корпоративного управления (уровня соответствия) общества составило 78%, что свидетельствует о достаточно высоком уровне соответствия принципам и рекомендациям Кодекса.

Необходимо отметить, что к моменту вступления в силу Кодекса система корпоративного управления ПАО «ТрансКонтейнер» уже отвечала многим принципам и рекомендациям, закрепленным в нем. Подробный отчет о соблюдении рекомендаций Кодекса

(24)

содержится в годовом отчете общества за 2014 год, опубликованном на его корпоративном сайте в сети интернет. Тем не менее следует отметить некоторые из элементов корпоративного управления, которые были внедрены после введения в действие Кодекса:

- при рассмотрении вопроса о независимых директорах, помимо требований Правил листинга ЗАО «ФБ ММВБ», совет директоров общества учитывает рекомендации Кодекса относительно критериев, в соответствии с которыми члена совета можно признавать независимым директором;

- при формировании комитета по аудиту и комитета по кадрам и вознаграждениям совета директоров учитываются рекомендации Кодекса к персональному составу указанных комитетов, а также к кандидатурам их председателей;

- актуализированы полномочия службы внутреннего аудита, в том числе оценка корпоративного управления в компании отнесена к одной из ее функций. Эти изменения нашли отражение в новых редакциях Устава общества, утвержденного на внеочередном общем собрании акционеров 5 ноября 2014 года и положения о службе внутреннего аудита, утвержденного на заседании совета директоров 21 января 2015 года;

- начиная с 2014 года в ПАО «ТрансКонтейнер» реализуется программа введения в курс дел впервые избранных членов совета директоров. Ее целью является максимально быстрое и эффективное ознакомление впервые избранных директоров с производственной и финансово-экономической деятельностью, а также с практикой корпоративного управления в обществе;

- в 2014 году в ПАО «ТрансКонтейнер» была проведена оценка системы по противодействию корпоративному мошенничеству и коррупции с привлечением компании Ernst&Young. В 2015 году общество присоединилось к Антикоррупционной хартии российского бизнеса;

- годовой отчет общества за 2014 год подготовлен с учетом рекомендаций Кодекса к структуре

(25)

и содержанию отчета, включая раскрытие информации о вознаграждении членов совета директоров и менеджмента.

Программа дальнейшего совершенствования корпоративного управления в ПАО «ТрансКонтейнер» в 2015–2016 годах предусматривает проведение следующих мероприятий:

- актуализация положений устава и внутренних документов общества в части приведения их в соответствие с требованиями законодательства и отдельных рекомендаций Кодекса;

- разработка антикоррупционной политики и программы противодействия мошенничеству и противоправным действиям;

- проведение мероприятий в области устойчивого развития, включая раскрытие информации в области социальной и экологической ответственности, а также подготовка интегрированного отчета компании;

- формализация процедур и действий, которые должен предпринять совет директоров в случае утраты его членом статуса независимого директора;

- разработка политики в отношении владения членами совета директоров акциями ПАО «ТрансКонтейнер» и подконтрольных обществ;

- создание специальной страницы на корпоративном сайте для ответов на вопросы акционеров и инвесторов.

(26)

\*\*\*

В начале ноября 2015 года был подписан План взаимодействия Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации и ОАО «РЖД», один из разделов которого посвящен внедрению положений Кодекса корпоративного управления в практику холдинга. В соответствии с достигнутыми договоренностями компания будет продолжать работу по внедрению Кодекса в тесном сотрудничестве с экспертным сообществом. В конце 2016 года планируется осуществить совместный мониторинг применения рекомендаций Кодекса в холдинге «РЖД». Возможно,

что логичным продолжением данной работы для ОАО «РЖД» станет разработка документа, определяющего лучшую практику корпоративного управления для российских компаний с государственным участием, аналогично Руководящим принципам ОЭСР по корпоративному управлению на государственных предприятиях.

(27)