

БАНК ВТБ – РЕАЛИЗАЦИЯ «ДОРОЖНОЙ КАРТЫ» ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Александр Масленников, Марат Шапиев¹

(1)

В марте 2014 года Банк России одобрил новый Кодекс корпоративного управления (далее—Кодекс), рекомендованный к применению акционерными обществами, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам.

Утверждение нового Кодекса было обусловлено в первую очередь тем, что приведение стандартов в области корпоративного управления к лучшим мировым образцам невозможно исключительно за счет создания нормативного поля, поскольку законодательство устанавливает лишь рамки, в пределах которых может и должно развиваться корпоративное управление. Кодекс составлен с учетом лучших мировых практик, в том числе разработанных Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Таким образом, внедрение его рекомендаций можно считать попыткой адаптации международных, в первую очередь

¹ Александр Масленников, начальник Управления корпоративного развития Банка ВТБ (ПАО); Марат Шапиев, специалист-аналитик Управления корпоративного развития Банка ВТБ (ПАО).

европейских, принципов корпоративного управления в условиях российского законодательства.

В соответствии с решением Правительства Российской Федерации от 28 мая 2014 года (№ ДМ-ПЗ6-46пр), а также Директивами Правительства РФ от 2 сентября 2014 года (№ 5667п-П13), 13 ведущим госкомпаниям, включая Банк ВТБ, было поручено внедрить положения нового Кодекса. Внедрение Кодекса в деятельность компаний было рекомендовано осуществлять по принципу «соблюдай или объясни причину несоблюдения».

2.1. Краткая информация о Банке ВТБ

(2)

Банк является головной организацией международной банковской группы, имеет широкое представительство как на российском, так и на международном рынке банковских услуг и осуществляет свою деятельность более чем в 20 странах мира. Основным акционером Банка—государство в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом (доля на 30 сентября 2016 года—60,93% голосующих акций). Остальные акции распределены между миноритарными акционерами, среди которых около 90 тыс. физических лиц.

В качестве одного из лидеров российского финансового рынка Банк выступает стратегическим партнером предприятий ведущих отраслей промышленности, являющихся опорой национальной экономики.

Банк является публичным акционерным обществом, ценные бумаги которого допущены к торгам на Московской бирже и включены в Список Первого уровня (высший котировальный список), а также торгуются через программу глобальных депозитарных расписок (ГДР) на Лондонской фондовой бирже.

Система корпоративного управления в Банке ВТБ строится на безусловном соблюдении требований российского законодательства и Банка России, организаторов торговли на отечественном и зарубежных рынках ценных бумаг, рекомендаций Базельского комитета по банковскому надзору и Совета по вопросам

финансовой стабильности, предъявляемых к финансовым организациям, а также ориентирована на рекомендации Кодекса корпоративного управления и лучшие мировые практики.

Руководство Банка убеждено в том, что соответствие самым высоким стандартам корпоративного управления и информационная открытость являются важнейшими факторами повышения инвестиционной привлекательности и эффективности деятельности Банка, снижают риск неэффективного использования ресурсов, способствуют укреплению доверия инвесторов и контрагентов, росту активов и увеличению благосостояния акционеров (рис. 3).

(3)

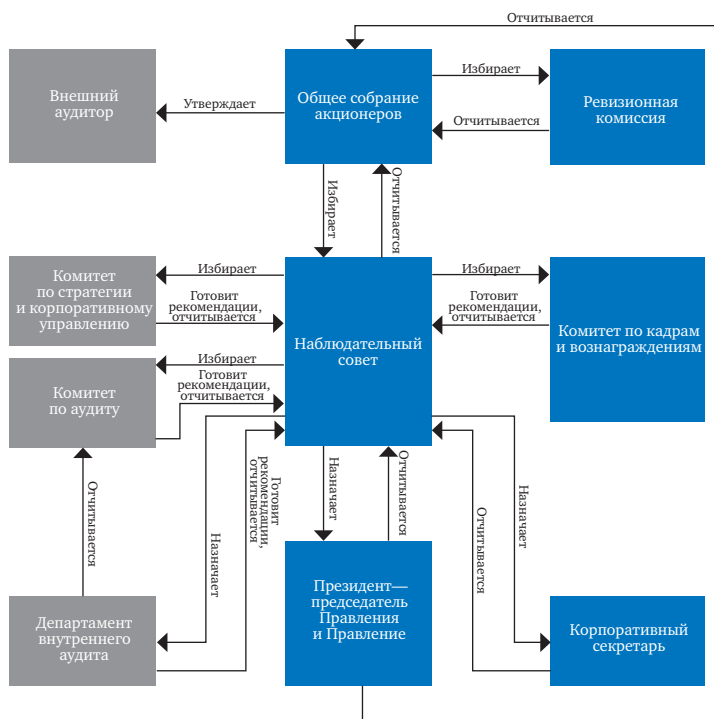


Рис. 3. Структура органов корпоративного управления Банка ВТБ (ПАО)

Результатом реализуемых Банком мер стало присуждение высокой позиции в Национальном рейтинге корпоративного управления Российского института директоров (РИД) на уровне «7+ +», что соответствует показателю «развитая практика корпоративного управления». Рейтинг «7+ +» присваивается компании, которая, по мнению экспертов, соблюдает требования российского корпоративного законодательства и характеризуется достаточно низкими рисками потерь собственников, связанных с качеством корпоративного управления.

Высшим органом управления Банка ВТБ является Общее собрание акционеров. Наблюдательный совет, избираемый акционерами и им подотчетный, обеспечивает стратегическое управление и контролирует деятельность исполнительных органов—Президента—Председателя Правления и Правления. Исполнительные органы осуществляют текущее руководство Банком и реализуют задачи, поставленные перед ними акционерами и Наблюдательным советом.

(4)

В целях защиты прав и интересов акционеров в Банке выстроена эффективная система корпоративного управления и внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности. При Наблюдательном совете функционирует Комитет по аудиту, который возглавляется независимым директором. Совместно с Департаментом внутреннего аудита он помогает органам управления обеспечивать эффективную работу Банка. В целях проведения проверки и подтверждения финансовой отчетности Банк ВТБ привлекает внешнего аудитора, не связанного имущественными интересами с Банком и его акционерами. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью осуществляет Ревизионная комиссия.

Действующий при Наблюдательном совете Комитет по кадрам и вознаграждениям готовит рекомендации по ключевым назначениям и вопросам мотивации членов Наблюдательного совета, исполнительных органов и органов контроля. Комитет по стратегии и корпоративному управлению разрабатывает рекомендации по различным аспектам стратегического

развития, повышения уровня корпоративного управления и совершенствования управления собственным капиталом.

В целях оптимизации управленческих рисков предусмотрено страхование ответственности Банка, членов его Наблюдательного совета и исполнительных органов (D&O).

В Банке создано специальное структурное подразделение—Аппарат Наблюдательного совета, возглавляемое корпоративным секретарем, кандидатура которого утверждается членами Наблюдательного совета. На сайте Банка размещены его персональные данные, в том числе сведения об образовании и опыте работы, а также раскрыт его контактный телефон.

(5)

2.2. Подготовка «дорожной карты»

Признавая универсальность норм и принципов надлежащего корпоративного управления в целом, необходимо отметить его специфику в кредитных организациях.

Существование специфических особенностей корпоративного управления в банках определило наряду с Принципами ОЭСР появление разработанных Базельским комитетом по банковскому надзору собственных положений по совершенствованию корпоративного управления в кредитных организациях.

Среди основных отличительных черт корпоративного управления, присущих банкам, можно отметить следующие:

- иная структура финансово заинтересованных лиц, в качестве которых выступают не только деловые партнеры, инвесторы, кредиторы, но и вкладчики как специфические кредиторы, а также регулирующие органы;
- меньшая прозрачность банковского сектора по сравнению с компаниями нефинансового сектора. Например, качество активов, в первую очередь кредитного портфеля, в банках не является публичной информацией и долгое время может оставаться неизвестной заинтересованным сторонам;

- среди основных элементов корпоративного управления на первом плане в банках находится система управления рисками как важнейшая часть внутреннего контроля. Эффективное управление банковскими рисками является основой надлежащего корпоративного управления в кредитных организациях;

- высокая степень регулирования банковской деятельности со стороны государства. Банковский сектор, являясь чрезвычайно важным для развития экономики при присущей ему непрозрачности, требует от государства введения определенных ограничений на деятельность банков и предоставления регулирующим органам широкого набора инструментов для воздействия на систему корпоративного управления в кредитных учреждениях.

(5)

Сформулированные выше особенности корпоративного управления в кредитных организациях учитывались при разработке «дорожной карты» по внедрению положений нового Кодекса в деятельность Банка ВТБ.

В соответствии с директивами Правительства Российской Федерации и поручениями Росимущества о внедрении Кодекса в практику компаний, основным акционером которых является государство, Наблюдательный совет Банка в сентябре 2014 года поручил в срок до 1 декабря 2014 года провести сравнительный анализ действующих стандартов корпоративного управления в Банке и ключевых положений Кодекса, имея в виду в дальнейшем разработать план мероприятий («дорожную карту») внедрения положений Кодекса в Банке.

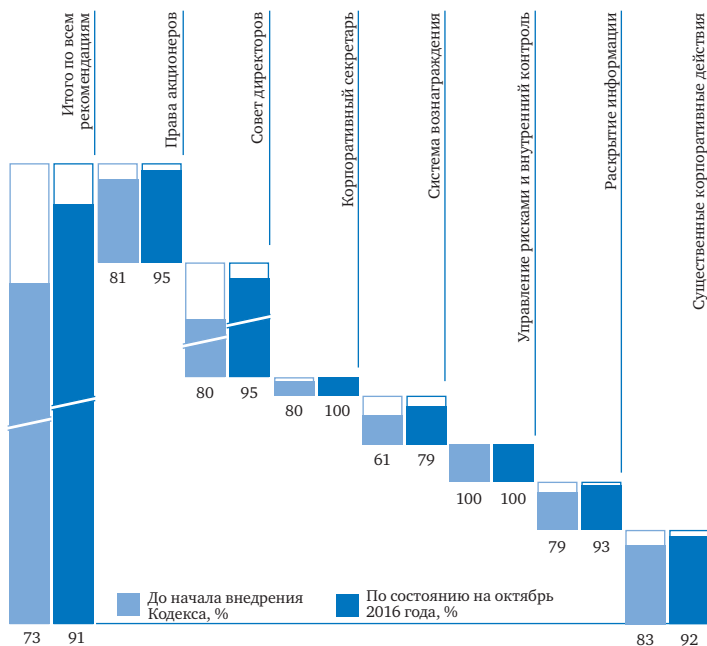
На первом этапе был проведен детальный анализ всех рекомендаций Кодекса на предмет их соответствия действующей в Банке практике, по результатам которого был подготовлен соответствующий документ – «Сравнительный анализ действующих стандартов корпоративного управления Банка ВТБ и ключевых положений Кодекса корпоративного управления». По итогам Сравнительного анализа соответствие практики корпоративного управления в Банке нормам Кодекса составило 77% (по оценке Банка), что позволяет сделать вывод о том, что рекомендации Кодекса в целом реализуются Банком на практике.

На втором этапе был составлен перечень рекомендаций Кодекса, которые Банком не выполняются («открытые вопросы»). По итогам консолидации и анализа предложений профильных подразделений Банка по невыполняемым рекомендациям Кодекса был намечен перечень подлежащих реализации мер для подготовки «дорожной карты» и определены нормы Кодекса, внедрение которых в деятельность Банка на данном этапе представлялось нецелесообразным. Права акционеров, деятельность Наблюдательного совета и раскрытие информации стали основными направлениями совершенствования корпоративного управления в Банке.

(7)

В ноябре 2014 года проект «дорожной карты» сначала был утвержден Правлением Банка, после чего одобрен Комитетом Наблюдательного совета по стратегии и корпоративному управлению для последующего вынесения на заседание Наблюдательного совета. В декабре 2014 года состоялась рабочая встреча представителей Банка ВТБ, Росимущества, Министерства финансов РФ, Министерства экономического развития РФ и Экспертного совета при Правительстве РФ. С учетом комментариев и замечаний участников встречи в феврале 2015 года «дорожная карта» была утверждена Наблюдательным советом Банка.

В соответствии со структурой Кодекса «дорожная карта» Банка состоит из 7 разделов, каждый из которых содержит информацию о степени соответствия рекомендаций действующей в Банке практике и порядке, сроках их внедрения (рассмотрения). К настоящему времени основная часть мероприятий, предусмотренных «дорожной картой», внедрена. Завершение реализации положений, закрепленных в документе, запланировано до конца 2016 года (рис. 4).



(8)

Рис. 4. Степень соответствия Банка ВТБ рекомендациям Кодекса корпоративного управления (в %)

2.2.1. Права акционеров и равенство условий при осуществлении ими своих прав

Банк ВТБ гарантирует равное отношение ко всем акционерам и предоставляет им возможность принимать участие в управлении Банком через Общее собрание акционеров, реализовывать свое право на получение дивидендов и информации о его деятельности.

В рамках совершенствования механизмов по повышению эффективности взаимодействия со своими акционерами за последние годы руководством Банка был осуществлен целый комплекс мероприятий. Среди них следует отметить включение в состав Наблюдательного совета и Ревизионной комиссии представителей миноритарных акционеров, создание и активное функционирование Консультационного совета акционеров (КСА) – независимого экспертного и совещательного органа, состоящего из миноритариев, в заседаниях

которого принимают участие члены Наблюдательного совета и исполнительных органов Банка.

Банк реализует комплексную программу взаимодействия с акционерами и инвестиционным сообществом, регулярно проводит такие мероприятия, как День инвестора, семинары для акционеров, встречи с аналитиками и представителями брокерских компаний, «дни открытых дверей» для миноритарных акционеров, направленные в том числе на повышение финансовой грамотности населения. Широкий круг акционеров привлекается для сбора инициатив при разработке Стратегии развития Группы ВТБ и внедрении инновационных технологических решений.

(9)

Значительное распространение получила практика размещения на сайте Банка материалов по всем вопросам повестки дня Общего собрания акционеров (на русском и английском языках), включая таблицы сравнения вносимых изменений в утверждаемые на ОСА документы с обоснованием необходимости принятия соответствующих решений. Видеотрансляции собраний акционеров Банка осуществляются в режиме реального времени, работает «горячая линия» для приема и обработки устных обращений акционеров. На сайте Банка создан специальный раздел с ответами на наиболее часто поступающие запросы акционеров о реализации их прав, размещен регулярно обновляемый календарь корпоративных событий, представлены презентации для акционеров. В целях эффективного взаимодействия с акционерами Банк активно использует современные технологии и средства коммуникации: проводятся интернет-конференции по актуальным вопросам, в которых имеют возможность принимать участие миноритарии из удаленных регионов; созданы и активно используются страницы в социальных сетях Facebook и Twitter; запущено ориентированное на частных акционеров бесплатное специализированное мобильное приложение «Акционер ВТБ» для устройств на платформах iOS и Android и др.

В Банке ВТБ созданы структурные подразделения—Служба по работе с акционерами и Управление по работе с инвесторами, контакты которых (телефоны

и адреса электронной почты) размещены на корпоративном сайте.

Реализация мероприятий, включенных в «дорожную карту», позволила дополнительно усовершенствовать практику корпоративного управления в плане взаимодействия с акционерами и защиты их прав. На момент утверждения «дорожной карты» Банк соответствовал 41 из 54 рекомендаций, включенных в раздел Кодекса «Права акционеров», что составляло 81%. На текущий момент данный показатель составляет около 95%.

Основные мероприятия в части взаимодействия с акционерами, которые были включены в «дорожную карту», затрагивали запрет голосования квазиказначейскими акциями, предоставление дополнительных материалов к общим собраниям акционеров и утверждение в новой редакции положения о дивидендной политике. Все они были полностью реализованы Банком в 2015 году в установленные сроки.

(10)

- Призная важность максимально оперативного получения акционерами информации о дате составления списка лиц, имеющих право на участие в ОСА, в том числе предоставление им возможности участвовать в ОСА с оптимальным для них пакетом акций, во внутренних документах Банка были закреплены положения об информировании акционеров о такой дате не менее чем за 7 дней до ее наступления. Соответствующие нормы нашли отражение в Уставе, а также в Положении о порядке подготовки, созыва и проведения Общего собрания акционеров.

- Новый Кодекс придает большое значение недопустимости голосования на ОСА квазиказначейскими акциями и целесообразность закрепления соответствующих положений во внутренних документах. Наличие подобной практики приравнивается к обязательной норме в компаниях с качественным корпоративным управлением. При этом отсутствие запретов на голосование квазиказначейскими акциями в действующем законодательстве РФ не позволяет Банку ограничивать участие в голосовании акционеров, в том числе являющихся подконтрольными ему компаниями.

Рассматривая различные варианты реализации рекомендаций Кодекса о запрете голосования квазиказначейскими акциями, руководство Банка посчитало оптимальным решением внедрение практики направления подконтрольным Банку компаниям, являющимся его акционерами, рекомендаций не принимать участия в голосовании при принятии решений на общих собраниях акционеров, зафиксировав соответствующие положения в Кодексе корпоративного управления Банка ВТБ. При этом необходимо отметить крайне ничтожное количество акций, принадлежащих подконтрольным Банку компаниям—менее 0,001% от общего количества. Одновременно Банк ВТБ поддерживает инициативы регулятора—Банка России по установлению законодательного запрета на голосование квазиказначейскими акциями, опубликованные в докладе «*О совершенствовании корпоративного управления в публичных обществах*» (июнь 2015 года).

(11)

- Придавая большое значение тому, чтобы акционеры располагали максимально полной информацией для принятия взвешенных и обоснованных решений, Банк внедрил практику предоставления им дополнительных материалов по вопросам повестки дня ОСА. Соответствующие положения, включая перечень подобных материалов, закреплены в Кодексе корпоративного управления Банка ВТБ. На прошедшем в июне 2016 года ГОСА акционерам были предоставлены расширенный объем информации о кандидатах в аудиторы Банка, а также позиция Наблюдательного совета относительно повестки дня ОСА. Банк также планирует предоставлять акционерам сведения о результатах оценки рыночной стоимости имущества в рекомендуемых новым Кодексом случаях и подробный порядок расчета размера дивидендов по привилегированным акциям.

- Наблюдательный совет Банка утвердил новую редакцию Положения о дивидендной политике. В документе, в частности, закреплены положения о выплате дивидендов с учетом результатов деятельности и планов среднесрочного и долгосрочного развития, о минимальной доли консолидированной чистой прибыли,

направляемой на выплату дивидендов в размере 25%, и иные нормы. При разработке Положения помимо норм Кодекса учитывались также рекомендации Росимущества. Для удобства акционеров в дополнение к требованиям, предусмотренным законодательством, на корпоративном сайте был создан раздел «Дивиденды», где размещена информация о всех принятых руководством Банка решениях относительно выплаты дивидендов, о дивидендной истории за последние более чем 10 лет, калькулятор дивидендов, который позволяет акционерам и потенциальным инвесторам комплексно и оперативно получить необходимую актуальную информацию о дивидендных выплатах.

(12)

- В Банке внедрена практика дистанционного электронного голосования на ОСА. Его дочерняя компания—ВТБ Регистратор—первой в России разработала и запустила сервис электронного голосования, который получил высокую оценку акционеров на ГОСА в июне 2016 года. Понятный интерфейс, включающий в себя не только функцию голосования, но и ознакомление со всеми материалами, позволяет акционерам принимать участие в голосовании, несмотря на их удаленность от места проведения собрания. До конца 2016 года планируется интеграция технологии электронного голосования в мобильное приложение «Акционер ВТБ», которое также является уникальным для российских эмитентов программным решением для частных инвесторов.

Ввиду отсутствия на момент утверждения «дорожной карты» законодательного регулирования Банк первоначально посчитал нецелесообразным внедрение рекомендации Кодекса о предоставлении акционерам возможности электронного голосования, в связи с чем указанная норма Кодекса в «дорожную карту» не вошла. После появления соответствующих законодательных инициатив Банк одним из первых начал работу в данном направлении и реализовал сервис электронного голосования для акционеров на практике.

- В соответствии с рекомендациями Кодекса Банк публикует протоколы ОСА на корпоративном сайте и закрепил данную практику в своем Уставе.

Вместе с тем, по мнению авторов, реализация этой рекомендации представляется даже излишней для публичных российских компаний ввиду обстоятельного нормативного регулирования процедуры раскрытия информации о принятых на ОСА решениях. Так, не позднее 10.00 дня, следующего за днем проведения ОСА, на публичные компании возложена обязанность раскрыть в виде пресс-релиза, публикуемого на корпоративном сайте и ленте новостей, информацию о всех принятых на собрании решениях. Не позднее 10.00 дня, следующего за днем составления протокола ОСА, Банк также обязан обнародовать соответствующую информацию в виде существенного факта, который публикуется на корпоративном сайте и ленте новостей. Помимо этого, данная информация должна доводиться до акционеров (номинальных держателей) в форме отчета об итогах голосования, размещаемого, в том числе, на сайте Банка. Таким образом, основная интересующая акционеров информация об итогах ОСА раскрывается публичными компаниями трижды, в том числе путем размещения и хранения на сайте, что позволяет им в любое удобное время ознакомиться с принятыми решениями.

(13)

2.2.2. Наблюдательный совет

Наблюдательный совет Банка ВТБ является одним из ключевых элементов системы корпоративного управления. В Банке последовательно проводятся мероприятия, направленные на повышение роли и эффективности его работы, в частности создан и успешно функционирует институт корпоративного секретаря. Наблюдательный совет ежегодно проводит оценку практики корпоративного управления в Банке, а также оценку собственной работы (самооценку), результаты которой представляются Общему собранию акционеров. За последние несколько лет расширилась сфера его компетенции по важнейшим направлениям деятельности Банка—утверждение стратегии управления рисками и капиталом, согласование порядка предотвращения конфликтов интересов, оценка соблюдения единоличным и коллегиальным исполнительными

органами Банка стратегий и процедур, утвержденных Наблюдательным советом.

Наблюдательный совет осуществляет контроль за деятельностью исполнительных органов Банка. В Уставе Банка закреплены положения, в соответствии с которыми вопросы образования исполнительных органов, прекращения их полномочий, утверждения условий договоров с членами исполнительных органов, включая условия о вознаграждении и иных выплатах, относятся к компетенции Наблюдательного совета. Его полномочия предусматривают также контроль следующих ключевых направлений:

- реализация выбранной стратегии Банка;
- достижение принятых целевых показателей;
- управление рисками;
- эффективное функционирование системы внутреннего контроля;
- соответствие деятельности Банка российскому законодательству и требованиям регулирующих органов.

(14)

В 2014 году Наблюдательным советом были утверждены «Стратегия развития Банка на 2014–2016 годы» и «Долгосрочная программа развития Банка на 2014–2018 годы», отчеты о реализации которых Наблюдательный совет рассматривает на регулярной основе.

Одной из ключевых функций Наблюдательного совета является контроль соответствия практики корпоративного управления в Банке интересам акционеров, масштабам бизнеса Банка и лучшим образцам корпоративного управления. Реализую данную функцию, Наблюдательный совет ежегодно проводит оценку системы корпоративного управления в Банке.

В июне 2015 года состоялось годовое Общее собрание акционеров ВТБ, которое утвердило новый состав Наблюдательного совета. В него вошли, в том числе, четыре независимых директора (включая двух представителей миноритарных акционеров), соответствующих критериям независимости, установленным Федеральным законом «Об акционерных обществах» и закрепленным в новом Кодексе.

Понимая важность получения акционерами актуальной информации о деятельности Наблюдательного совета, Банк ежемесячно размещает на своем сайте сведения о работе совета, прошедших заседаниях и вопросах, которые на них рассматривались.

Реализация мероприятий, включенных в «дорожную карту» в части функционирования Наблюдательного совета, позволила повысить эффективность его повседневной деятельности.

- В Положении о Наблюдательном совете Банка сформулированы права и обязанности его членов, в том числе обязанность информировать Председателя о наличии заинтересованности или конфликта интересов при принятии решений, воздерживаться от голосования по вопросам, по которым у них имеется личная заинтересованность, сообщать о своих аффилированных и взаимозависимых лицах, о юридических лицах, в органах управления которых член совета и аффилированные с ним лица планируют занимать или занимают должности. В документе также закреплены обязанности независимого директора воздерживаться от совершения действий, в результате которых он может утратить независимый статус, а также уведомлять Наблюдательный совет об обстоятельствах, в результате которых он перестает быть независимым членом.

(15)

Вместе с тем реализацию рекомендации Кодекса о расширении перечня оснований, по которым члены Наблюдательного совета и иные предусмотренные законодательством лица могут быть признаны заинтересованными в сделках Банка, руководство ВТБ посчитало нецелесообразной. Внедрение подобной практики может существенно затруднить деятельность Банка и поставить его в неравное положение по сравнению с другими участниками финансового рынка, в том числе в связи с длительностью процедуры предварительного одобрения сделок.

- В соответствии с рекомендациями Кодекса из числа независимых членов Наблюдательного совета был избран старший независимый директор, который призван координировать взаимодействие между независимыми директорами. Соответствующая норма

закреплена в Положении о Наблюдательном совете Банка.

- В рамках мер по предупреждению и урегулированию конфликтов руководством ВТБ было принято решение о закреплении во внутренних документах Банка рекомендации Кодекса о передаче Наблюдательному совету полномочий по урегулированию конфликтов, затрагивающих деятельность исполнительных органов Банка. В них также были включены положения о ключевой роли старшего независимого директора при разрешении конфликтов, в том числе путем взаимодействия с Председателем, членами Наблюдательного совета и акционерами Банка. В дальнейшем механизмы реализации соответствующих положений будут детализированы во внутренних нормативных документах, определен порядок передачи материалов на рассмотрение Наблюдательного совета для объективного и всестороннего обсуждения на его заседаниях.

(16)

В целом, Банк придает большое значение предупреждению и урегулированию конфликтов посредством совершенствования необходимых механизмов и процедур. Внедрение предусмотренных Кодексом рекомендаций придало дополнительный импульс деятельности Банка в данном направлении.

В 2013 году Наблюдательный совет утвердил новую редакцию Этического кодекса Банка, положения которого по сравнению с предыдущей версией распространяются не только на сотрудников, но и на членов Наблюдательного совета. В целях предупреждения и урегулирования конфликтов интересов Банка, его работников, акционеров, клиентов и кредиторов в Банке действуют два документа: *«Порядок предотвращения конфликтов интересов»*, одобренный Наблюдательным советом, и *«Положение об урегулировании конфликтов интересов»*, утвержденное приказом Президента—Председателя Правления.

В Банке функционирует внутреннее структурное подразделение—Департамент комплаенс-контроля и финансового мониторинга, одна из основных задач которого—выявление конфликтов интересов в деятельности Банка и его сотрудников, а также проведение

мероприятий, направленных на минимизацию случаев возможного возникновения подобных конфликтов.

- В новой редакции утверждено Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Наблюдательного совета Банка. Выплата годового фиксированного вознаграждения членам Наблюдательного совета обусловлена их участием в не менее чем в половине проведенных заседаний и заочных голосований совета. Банк не применяет иные формы денежного вознаграждения членов Наблюдательного совета, кроме фиксированного годового вознаграждения, базовый размер которого устанавливается решением Общего собрания акционеров.

(17)

Что касается опционных программ, то подобный вид вознаграждения имеет для российских компаний ряд ограничений, учитывая требования гражданского и налогового законодательства. Неоднозначной представляется также эффективность долгосрочных программ мотивации членов советов директоров из-за ограниченного одним годом срока, на который они могут быть избраны.

- В процессе реализации «дорожной карты» значительно расширилась сфера компетенции Наблюдательного совета по важным направлениям деятельности Банка. Так, к его полномочиям было отнесено утверждение финансово-хозяйственного плана (бюджета), что в соответствии с Кодексом является одной из основных форм определения стратегии развития Банка.

Помимо этого, была расширена компетенция Наблюдательного совета в части контроля за существенными сделками дочерних компаний Банка. С учетом большого количества подконтрольных компаний, руководство ВТБ на данном этапе приняло решение о распространении контроля Наблюдательного совета за теми сделками дочерних компаний, на которые приходится не менее 5% консолидированной стоимости активов или не менее 5% консолидированного дохода Банка по данным последней отчетности по МСФО. Существенный характер сделок определен на уровне 25% балансовой стоимости активов дочерней компании по состоянию на последнюю отчетную дату.

В дальнейшем планируется постепенное распространение соответствующей формы контроля Наблюдательного совета за существенными сделками всех дочерних компаний Банка.

Утверждение Наблюдательным советом Стратегии развития— документа, который включает в себя стратегии развития основных дочерних структур Банка, позволяет сделать вывод о ключевой роли Наблюдательного совета в определении стратегии развития подконтрольных компаний и, следовательно, о соблюдении Банком соответствующих рекомендаций Кодекса.

- Признавая важность обеспечения максимально полного учета мнений всех членов Наблюдательного совета, Уставом ВТБ определен перечень принципиально важных вопросов, решения по которым принимаются большинством голосов всех директоров, входящих в совет. Кодекс корпоративного управления Банка также определяет перечень наиболее важных вопросов, составленных в соответствии с рекомендациями нового Кодекса, решения по которым принимаются только на очных заседаниях Наблюдательного совета для их более содержательного и обстоятельного обсуждения. Очная форма заседания, безусловно, повышает уровень вовлеченности членов совета в деятельность Банка.

(18)

В целях предоставления членам совета полной информации в оперативном режиме в Положении о Наблюдательном совете Банка закреплена практика направления материалов к заседаниям совета, в том числе посредством электронной связи.

- Руководство ВТБ положительно восприняло включение в новый Кодекс рекомендации об оценке работы советов директоров. Проведение Наблюдательным советом оценки своей деятельности, а также индивидуальной работы директоров способствует повышению эффективности данного органа, позволяет выявить проблемы как в организации работы совета в целом, так и отдельные недостатки в деятельности его членов.

Принимая во внимание рекомендацию нового Кодекса о проведении не реже одного раза в три года внешней оценки работы советов директоров, в Кодекс корпоративного управления Банка включено положение

о привлечении для такой оценки независимого консультанта по предложению Комитета Наблюдательного совета по кадрам и вознаграждениям. В Кодексе корпоративного управления Банка также закреплено, что оценка работы Председателя Наблюдательного совета осуществляется независимыми директорами под председательством старшего независимого директора с учетом мнений всех членов совета.

Начиная с 2012 года Наблюдательный совет Банка ежегодно на основании методики, утвержденной Комитетом совета по стратегии и корпоративному управлению, осуществляет оценку практики корпоративного управления в Банке. Члены Наблюдательного совета анализируют функционирование ключевых компонентов системы корпоративного управления в Банке и при выявлении недостатков вносят необходимые коррективы. Результаты анализа и план мероприятий по устранению обнаруженных недочетов рассматриваются сначала упомянутым выше Комитетом, а затем выносятся на обсуждение и утверждение Наблюдательного совета в полном составе.

(19)

- Наблюдательный совет Банка утвердил соответствующие рекомендациям Кодекса новые редакции положений о Комитете Наблюдательного совета по аудиту, а также о Комитете Наблюдательного совета по кадрам и вознаграждениям.

Вместе с тем нецелесообразными для внедрения Банком были признаны рекомендации Кодекса о формировании комитетов совета директоров по аудиту и по вознаграждениям только из независимых директоров, в том числе в связи с риском их недоформирования. По мнению авторов, все члены Наблюдательного совета, включая представителей акционеров, вправе участвовать в обсуждении и принятии решений по наиболее существенным аспектам деятельности Банка и нести за них ответственность, в том числе по вопросам, рассматриваемым на заседаниях указанных выше комитетов. Решающими факторами при формировании комитетов должны быть квалификация членов совета, а также присутствие в его составе директоров, не связанных с основным акционером.

Являясь публичной компанией, ценные бумаги которой включены в высший котировальный список Московской биржи, Банк ВТБ соответствует самым высоким требованиям Правил листинга Биржи к корпоративному правлению, в том числе к составу комитетов при Наблюдательном совете. В данном документе сформированы наиболее оптимальные для российских компаний требования с учетом текущей ситуации.

2.2.3. Раскрытие информации и информационная политика

Банк ВТБ осуществляет раскрытие информации в соответствии с требованиями российского законодательства, а также британского регулятора Financial Conduct Authority (FCA). Основным источником раскрытия информации о его деятельности как на русском, так на английском языках является официальный корпоративный сайт www.vtb.ru. (20)

Наличие большого количества акционеров, а также допуск ценных бумаг Банка к торгам на российской и зарубежной фондовых биржах предъявляют высокие требования к его информационной открытости. Наблюдательным советом утверждено Положение об информационной политике Банка ВТБ, которое размещено на официальном сайте и основывается на соблюдении принципов регулярности, оперативности, последовательности, объективности, сбалансированности, полноты и актуальности информации. Документ определяет цели и принципы информационной политики, способы, сроки, формы и порядок раскрытия информации (в том числе каналы, через которые она должна осуществляться). Положение устанавливает перечень информации, помимо предусмотренной законодательством, обязанность по раскрытию которой принимает на себя Банк, а также меры по контролю соблюдения информационной политики. Положение также регулирует вопросы, касающиеся защиты конфиденциальной информации, порядка взаимодействия Банка с акционерами и иными заинтересованными юридическими и физическими лицами.

Руководство Банка обеспечивает координацию работы всех структурных подразделений, связанных с раскрытием информации. В соответствии с действующей в Банке практикой контроль соблюдения информационной политики возложен на Наблюдательный совет. Реализация информационной политики осуществляется исполнительными структурами Банка с учетом требований, установленных действующим законодательством и внутренними документами. В рамках внедрения рекомендаций нового Кодекса соответствующие положения были закреплены в Кодексе корпоративного управления Банка ВТБ.

Регулярная финансовая отчетность Банка составляется по российским и международным стандартам и размещается на корпоративном сайте в специально созданном разделе, в котором также публикуются пресс-релизы и презентации об итогах работы Группы за соответствующий период. Понимая важность максимально оперативного получения инвесторами и иными стейкхолдерами актуальной информации о деятельности Банка, руководство ВТБ приняло решение о ежемесячном раскрытии финансовых результатов по МСФО вместо ежеквартального. При этом срок раскрытия такой отчетности сокращен с 60 дней после отчетной даты до 30.

Помимо информации, раскрываемой в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации, на официальном сайте ВТБ представлены иные существенные сведения: о миссии, стратегии и корпоративных ценностях, организации и принципах корпоративного управления Банка, финансовых и операционных показателях, структуре капитала (включая миноритарных акционеров, владеющих более 1% акций). На сайте Банка также размещена информация о социальной и экологической ответственности, ответы на наиболее распространенные вопросы акционеров и инвесторов, регулярно обновляемый календарь корпоративных событий, а также другая важная и полезная для всех заинтересованных лиц информация.

В соответствии с рекомендациями нового Кодекса при подготовке годового отчета за 2015 год

(21)

Банк дополнительно раскрыл сведения о процедуре избрания внешнего аудитора, о наличии у членов Наблюдательного совета конфликта интересов, о ценных бумагах Банка, в том числе о дополнительных эмиссиях акций, описание принципов, применяемых в отношении мотивации членов исполнительных органов (включая описание показателей, на достижении которых основан каждый из элементов вознаграждения, и каковы целевые уровни данных показателей).

Являясь публичной компанией, Банк ВТБ предоставляет необходимую информацию о подконтрольных ему структурах, в том числе в формате сообщений о существенных фактах на ленте новостей, а также на корпоративном сайте. Таким образом акционеры имеют максимально оперативный доступ к наиболее важной информации о деятельности подконтрольных Банку компаний. (22)

При этом, в силу предусмотренных действующим законодательством ограничений, предоставление акционерам любой необходимой им информации о подконтрольных Банку компаниях может выходить за пределы прав, предоставленных Банку как акционеру/участнику подконтрольных ему компаний. Последние в свою очередь являются самостоятельными юридическими лицами и раскрывают информацию своим акционерам, а также третьим лицам в соответствии с законодательством страны своего местонахождения и внутренними документами.

В годовом отчете за 2016 год Банк ВТБ планирует отразить информацию о результатах оценки деятельности Наблюдательного совета, об утрате/сохранении статуса независимого директора членами совета в период между собраниями акционеров, о количестве акций, находящихся в распоряжении Банка, и о количестве акций Банка, принадлежащих подконтрольным ему юридическим лицам, краткий обзор наиболее существенных сделок, совершенных подконтрольными Банку компаниями.

Руководствуясь положениями «дорожной карты», до конца 2016 года Банк предполагает

проанализировать целесообразность раскрытия в следующих годовых отчетах информации о достигнутых за год результатах в сравнении с запланированными, об инвестиционных проектах, стратегических задачах и перспективах своего развития.

2.2.4. Система управления рисками и внутреннего контроля

Система внутреннего контроля в Банке функционирует на основе лучших мировых практик и в соответствии с требованиями законодательства стран присутствия Группы ВТБ. Порядок взаимодействия и подчиненности различных ее элементов обеспечивает необходимый уровень их независимости. Банк полностью соответствует рекомендациям Кодекса в части организации управления рисками и внутреннего контроля, что, в числе прочего, обусловлено значительным влиянием регулирующих органов на данное направление деятельности.

(23)

В Банке создан и функционирует Департамент внутреннего аудита, организация деятельности которого основана на общепринятых стандартах в соответствующей области. Его основной задачей является непосредственное содействие органам управления в обеспечении эффективной работы Банка и банковской группы ВТБ путем проведения мониторинга системы внутреннего контроля и аудиторских проверок, предоставления независимых рекомендаций по совершенствованию как банковской (финансовой) деятельности, так и контрольных процедур. Департамент также осуществляет оценку адекватности и эффективности системы внутреннего контроля и системы управления рисками в целом, проверку соблюдения требований законодательства Российской Федерации и предписаний регулирующих и надзорных органов, обеспечение единства подходов к организации внутреннего контроля в подконтрольных Банку организациях.

В своей деятельности Департамент внутреннего аудита независим от других структурных подразделений Банка. Его руководитель подотчетен Наблюдательному совету и административно подчиняется

непосредственно единоличному исполнительному органу Банка. К компетенции Наблюдательного совета относится утверждение Положения о Департаменте внутреннего аудита и рассмотрение отчетов о его деятельности не реже одного раза в полгода.

Эффективное управление рисками также является одним из ключевых факторов стабильного развития Банка, реализации его стратегических задач и роста капитализации. Применяемая Банком система управления рисками основывается на стандартах и инструментах, рекомендуемых Базельским комитетом по банковскому надзору, и отвечает требованиям лучших мировых практик.

(24)

В Банке созданы два отдельных подразделения по управлению рисками – Департамент рисков и Департамент комплаенс-контроля и финансового мониторинга.

Департамент рисков выступает основным структурным подразделением, ответственным за управление рисками в Банке, а также в рамках Группы ВТБ, обеспечивая функционирование и развитие системы консолидированного управления корпоративными, кредитными, рыночными и операционными рисками.

Департамент комплаенс-контроля и финансового мониторинга создан в целях минимизации рисков применения к Банку мер воздействия со стороны регулирующих и судебных органов, рисков потери деловой репутации в результате несоблюдения законов, иных правовых актов, внутренних документов, стандартов саморегулируемых организаций, принятых правил и норм банковской деятельности.

Наблюдательный совет играет ключевую роль в осуществлении контроля за функционированием системы управления рисками в Банке. К сфере его компетенции относится утверждение основных внутренних нормативных документов в соответствующей области, в том числе Политики управления рисками, Стратегии управления рисками и капиталом, Порядка управления наиболее значимыми рисками, а также рассмотрение отчетов о состоянии и оценке эффективности управления рисками.

В Банке ВТБ реализуется комплекс мер, направленных на предотвращение коррупции. Приняты такие внутренние документы, как *«Политика по противодействию коррупции»*, определяющая правила и процедуры, направленные на недопущение коррупции, и *«Правила сообщения сотрудниками Банка о совершенных или потенциальных нарушениях»* («Горячая линия по нарушениям и злоупотреблениям»).

2.2.5. Социальная и экологическая ответственность

Являясь одним из системообразующих институтов национальной экономики, Банк ВТБ одновременно оказывает существенное воздействие на социальную сферу, способствует развитию делового климата и предпринимательской активности, росту благосостояния населения в регионах своего присутствия. Корпоративная социальная ответственность—такая же неотъемлемая часть его политики, как финансовая эффективность и нацеленность на достижение высоких коммерческих показателей. Стремясь содействовать устойчивому развитию общества и в конечном итоге повышать качество жизни людей, Банк на постоянной основе оказывает поддержку здравоохранению, спорту, образованию и науке, культуре и искусству, социально незащищенным слоям населения. Руководство ВТБ положительно восприняло рекомендации Кодекса о социальной и экологической ответственности. Для роста благосостояния государства крайне важно осознанное и мотивированное участие бизнеса в разнообразных мероприятиях, направленных, в частности, на предупреждение и минимизацию негативных воздействий на окружающую среду, поддержку мер по охране здоровья, сохранению культурно-исторического наследия.

Банк неукоснительно следует рекомендациям Кодекса о разработке и раскрытии внутренних нормативных документов в области социальной и экологической ответственности. Так, *«Политика Банка ВТБ в области корпоративной социальной ответственности»* является базовым документом, определяющим принципы и направления его деятельности

(25)

в соответствующей сфере. Документ направлен на повышение прозрачности ведения бизнес-процессов и эффективности взаимодействия с основными стейкхолдерами Банка, укрепление его репутации и имиджа, повышение инвестиционной привлекательности и качества управления финансовыми операциями.

На корпоративном сайте ежегодно размещается Отчет об устойчивом развитии (Социальный отчет Банка), составленный в соответствии с международно-признанными стандартами. Документ содержит консолидированную информацию о социальных аспектах деятельности Банка. В нем сформулированы принципы и представлены практические примеры взаимодействия с государством, обществом и другими заинтересованными лицами в решении задач социально-экономического развития.

(26)

2.3. Практика корпоративного управления в компаниях Группы ВТБ

Группа ВТБ построена по принципу стратегического холдинга и включает в себя более 30 банков и финансовых компаний в странах СНГ, Грузии, Европе, Африке— всего более чем в 20 государствах мира. Финансовые компании Группы предоставляют услуги на рынке ценных бумаг, по страхованию, лизингу, факторингу и иные услуги финансового характера.

Банк нацелен на сбалансированное развитие подконтрольных структур, стремится к внедрению в практику их деятельности современных принципов корпоративного управления, позволяющих осуществлять эффективный надзор за ними с учетом характера, масштабов и сложности рисков, которым подвергаются Банк и подконтрольные компании.

Управление Группой ВТБ осуществляется по двум ключевым направлениям:

- административное управление дочерними компаниями Группы в рамках реализации прав головного Банка как основного акционера посредством участия его представителей в органах управления дочерних юридических лиц;

- функциональное управление—координация по бизнес-направлениям и направлениям поддержки и контроля в рамках Группы в целом. Функциональная координация является дополнительным механизмом управления, обеспечивающим более глубокую экспертную проработку управленческих решений.

Модель управления Группой предусматривает наличие единой стратегии развития дочерних компаний, единого бренда, централизованного финансового менеджмента и управления рисками, унифицированных систем контроля.

Управляющий комитет Группы ВТБ (далее—УКГ) рассматривает стратегии развития различных направлений бизнеса, бизнес-планы Группы и ее участников, анализирует отчеты по их выполнению, оценивает ситуацию с ликвидностью и рисками, курирует реализацию приоритетных проектов, одобряет стандарты и принципы функционирования Группы. Для обсуждения на экспертном уровне ключевых направлений деятельности Группы при УКГ действуют координационные комиссии, к компетенции которых относится, в том числе, выявление лучших практик и разработка предложений по их внедрению, которые впоследствии выносятся на обсуждение Управляющего комитета.

(27)

Система управления Группой ВТБ сформирована и совершенствуется таким образом, чтобы полностью соответствовать требованиям корпоративного и антимонопольного законодательства стран присутствия компаний Группы. В частности, документами, регулирующими деятельность УКГ, предусмотрено, что принимаемые им решения не могут каким-либо образом ограничивать конкуренцию на рынках компаний Группы, а также противоречить императивным нормам законодательства и уставных документов компаний. В соответствии с требованиями гражданского законодательства в систему управления заложен принцип независимости юридических лиц, входящих в Группу.

В 2012 году Управляющим комитетом была утверждена *«Концепция управления функцией корпоративного управления в Группе ВТБ»*—документ, направленный на формирование и совершенствование системы

корпоративного управления в подконтрольных Банку компаниях в соответствии с лучшими практиками и едиными стандартами. Концепция устанавливает основные задачи, принципы и механизмы функционирования структур корпоративного управления в подконтрольных Банку компаниях и предусматривает соблюдение интересов всех заинтересованных сторон, включая акционеров, потенциальных инвесторов, клиентов (контрагентов), органов государственной власти, регуляторов, сотрудников.

С января 2014 года при УКГ функционирует Координационная комиссия по корпоративному управлению (далее—Комиссия), обеспечивающая постоянное повышение эффективности взаимодействия в рамках Группы ВТБ. Целями ее деятельности являются выработка лучших практик и единых стандартов в корпоративном управлении, оперативной координации и практическом взаимодействии в данной области профильных специалистов компаний Группы. В Комиссию входят представители Банка и его дочерних компаний, ответственные за реализацию функции корпоративного управления. (28)

Результатом деятельности Комиссии стало внедрение в 2014 году в компаниях Группы ВТБ института корпоративного секретаря. В этой связи были утверждены и реализуются на практике внутригрупповые документы—«Типовое положение о корпоративном секретаре», «Рекомендации по внедрению института корпоративного секретаря в компаниях Группы ВТБ» и «Ключевые показатели эффективности корпоративного секретаря», на основании которых в 2016 году впервые была проведена комплексная оценка работы корпоративных секретарей компаний Группы по итогам работы за год. Появление должности корпоративного секретаря должно способствовать совершенствованию управления и контроля за деятельностью компаний Группы, повышению эффективности обмена информацией между дочерними структурами и акционером в лице головного банка, в том числе за счет формирования на базе института корпоративного секретаря «единого окна» для Банка по вопросам корпоративного управления

и информационного взаимодействия с компаниями Группы. В 2016 году в рамках работы Комиссии планируется также разработка методики оценки корпоративного управления в компаниях Группы.

* * *

Руководство Банка ВТБ положительно оценивает новый Кодекс корпоративного управления, считая его лучшим инструментом совершенствования практики корпоративного управления в соответствии с передовым российским и зарубежным опытом. Новый Кодекс играет важную роль некоего «толчка» в создании благоприятной среды для дальнейшего поступательного развития корпоративного управления в российских компаниях. Вместе с тем принципиально важно, чтобы регулирующие органы и бизнес-сообщество четко осознавали, что внедрение рекомендаций Кодекса должно осуществляться с учетом стоящих перед конкретной компанией бизнес-задач, рисков и имеющихся у нее ресурсов. В этой связи регулятор обязан предоставлять компаниям и банкам возможность адаптировать изложенные в Кодексе принципы и рекомендации с учетом особенностей их деятельности.

(29)