
ВНЕДРЕНИЕ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ХОЛДИНГЕ «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»

**НУРИДИНОВА МЕХРАНГЕЗ
ТУРСУНОВА МАХБУБА**

I. «НАЧИНАТЬ НУЖНО С СЕБЯ»

- *13 февраля 2014 года* Правительством РФ был одобрен новый **Кодекс корпоративного управления**.
- *В сентябре 2014 года* **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.

ОАО «РЖД» | ЭТАП

Методика самооценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием

(приказ Росимущества от 22 августа 2014 г. № 306)

Рис. 1. Результаты самооценки качества корпоративного управления ОАО «РЖД»



ОАО «РЖД» II ЭТАП

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	<p>Расширение компетенции совета директоров:</p> <ul style="list-style-type: none">+ определение принципов организации системы управления рисками и внутреннего контроля+ стратегии развития подконтрольных обществ+ отчеты о деятельности Комитетов <p>Определение перечня вопросов для очного рассмотрения и с квалифицированным кворумом</p> <p>Проведение оценки деятельности совета директоров</p>	<p>Утверждение Политики в области управления рисками</p> <p>Создание Проектного офиса по управлению рисками</p> <p>Утверждение Антикоррупционной политики</p>	<p>Актуализация информационной политики</p> <p>Публикация годового отчета до проведения годового общего собрания акционеров</p>

2. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРОМ

- Интернет - сайт, на котором, в том числе, размещаются решения акционера компании.
- Передача информации Акционеру (исполнительному органу Правительства Российской Федерации в лице Росимущества) осуществляется по **электронному каналу связи «МВ Портал»**.
- Решения по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания акционеров, принимаются Акционером единолично и оформляются **в виде распоряжения Правительства РФ**.

3. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

- К компетенции совета директоров отнесены вопросы, являющиеся стратегическими в деятельности компании.
- Заседания совета директоров проходят регулярно в соответствии с долгосрочными планами компании.

Три комитета при совете директоров ОАО «РЖД»:

- по аудиту и рискам;
- по кадрам и вознаграждениям;
- по стратегическому планированию.

4. ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ АУДИТ

На основе Центра внутреннего контроля и внутреннего аудита «Желдорконтроль» созданы два самостоятельных структурных подразделения:

- **Центр внутреннего контроля «Желдорконтроль»**
- **Центр внутреннего аудита «Желдораудит»**

В структуре аппарата управления была **введена должность директора ОАО «РЖД» по внутреннему контролю и аудиту.**

Непосредственное подчинение центров директору компании по внутреннему контролю и аудиту.

В КОМПАНИИ РАЗРАБОТАН И УТВЕРЖДЕН РЯД ДОКУМЕНТОВ
КОРПОРАТИВНОГО И ФУНКЦИОНАЛЬНОГО УРОВНЯ:

- **Корпоративная система стандартов внутреннего аудита ОАО «РЖД»** (*комплекс взаимосвязанных нормативных документов*).
- **Кодексы деловой этики работников центров «Желдораудит» и «Желдорконтроль»** (*основные этические принципы, нормы и правила поведения при осуществлении деятельности в области внутреннего контроля и аудита*).

РАЗРАБОТАНЫ НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ ОАО «РЖД»:

- 1. Положение об организации внутреннего аудита в холдинге «РЖД»**
- 2. Положение о системе внутреннего контроля в холдинге «РЖД»**
- 3. Антикоррупционная политика ОАО «РЖД»**

I. ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В ХОЛДИНГЕ «РЖД»

- Порядок функционирования внутреннего аудита

Основные задачи:

■ оценка эффективности систем внутреннего контроля

управления рисками и корпоративного управления

своевременное обеспечение руководства компании достоверной информацией

разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов.

Центр «Желдораудит» осуществляет общую координацию работы в дочерних обществах ОАО «РЖД» по вопросам разработки и совершенствования методологии, новых форм и методов проведения внутреннего аудита.

2. ПОЛОЖЕНИЕ О СИСТЕМЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В ХОЛДИНГЕ «РЖД» АНТИКОРРУПЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ОАО «РЖД»

- 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)
- Положение принято в качестве руководства к действию и реализуется также в дочерних обществах ОАО «РЖД»

3. АНТИКОРРУПЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ОАО «РЖД»

- Во исполнение Плана мероприятий ОАО «РЖД» по реализации Указа Президента Российской Федерации от 11 апреля 2014 г. № 226 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2014-2015 годы» в холдинге был создан **Центр по организации противодействия коррупции.**
- Обеспечение независимости подразделения внутреннего аудита путем *разграничения его функциональной и административной подотчетности.*
- В этой связи административно подразделение внутреннего аудита подчинено директору ОАО «РЖД» по внутреннему контролю и аудиту и функционально – совету директоров компании через комитет по аудиту и рискам.

- 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»**.
- 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»**.

5. КОРПОРАТИВНЫЙ ЛАНДШАФТ ХОЛДИНГА «РЖД»

В настоящее время ОАО «РЖД»

- владеет напрямую акциями или долями **131 хозяйственного общества**
- 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»
- Всего в рамках реформирования холдинга «РЖД» в уставные капиталы ДЗО было передано активов на **сумму более 400 млрд. рублей.**

Система управления ДЗО первоначально сформировалась более 10 лет назад

- 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.*

ОСНОВНЫМИ ЦЕЛЯМИ УЧАСТИЯ ОАО «РЖД» В ДЗО 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. 2. Развитие системы корпоративного управления ДЗО ОАО «РЖД»

Утверждение типовых уставов, положений о СД и об ОСА
Создание единой системы ревизионных проверок
Утверждение типового формата ежеквартального отчета ГД



2004

Типовая структура годового отчета

Утверждение Регламента корпоративного управления ДЗО
Формирование системы бюджетирования, утверждение типового формата годового бюджета

Утверждение типового положения о секретаре совета директоров



2006



2008



Создание комитетов по аудиту и СВК
Формирование системы стратегического планирования
Формирование системы КПЭ
Создание комитетов по кадрам и вознаграждениям

Создание комитетов по стратегии



Утверждение единой кадровой политики

2010



Утверждение положения о дивидендной политике

2012



Внедрение механизма оценки эффективности деятельности членов советов директоров - представителей ОАО "РЖД"



Утверждение Планов мероприятий по внедрению Кодекса корпоративного управления на 2015 - 2016 годы

2015

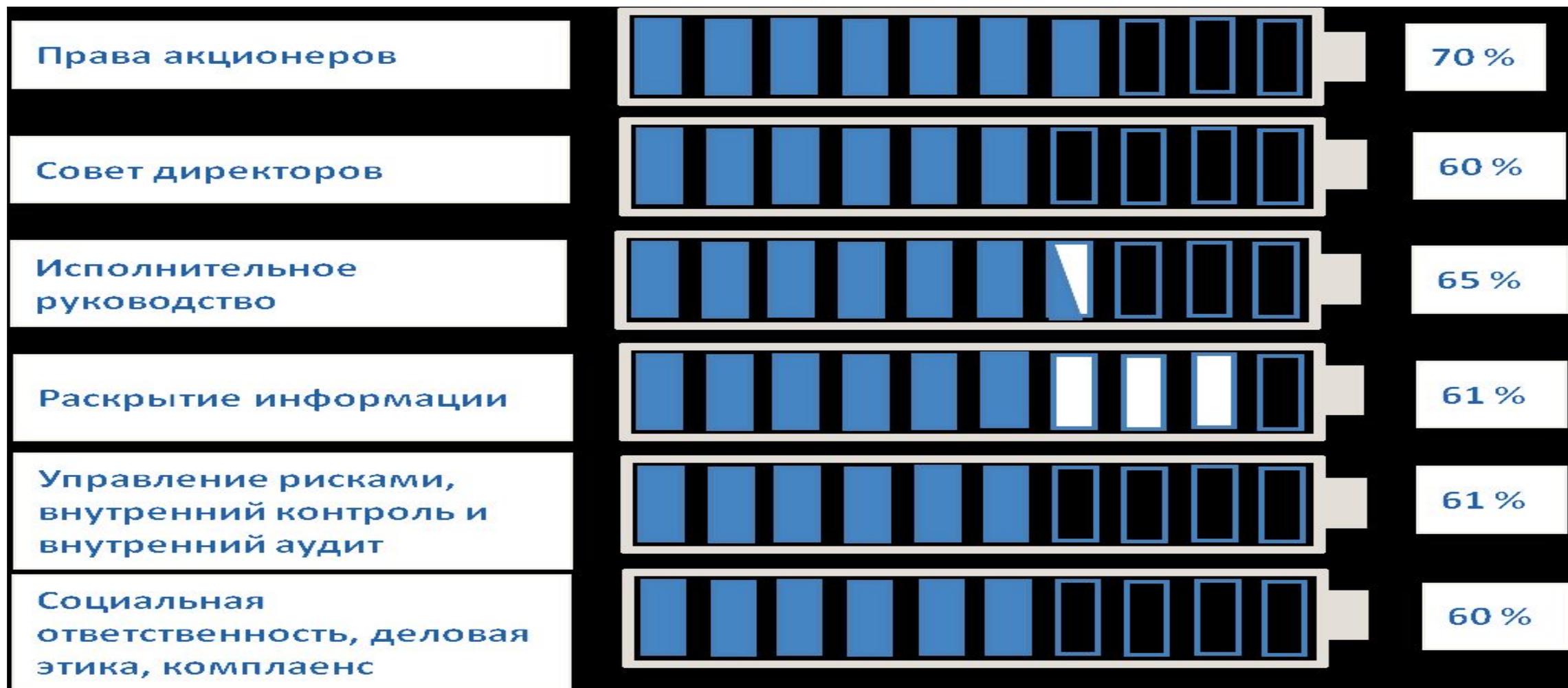




Реализация поставленных задач невозможна без системной работы над повышением качества корпоративного управления ДЗО, которую ОАО «РЖД» проводит начиная с 2004 года. Появление нового Кодекса корпоративного управления и поручение Правительства РФ о внедрении его положений ознаменовали начало нового этапа 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.

6. КОДЕКС КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДЗО ОАО «РЖД»

- **Проведение обществами самооценки уровня корпоративного управления** с использованием методики Росимущества.
- **Результат 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.



63%

Вместе с тем, анализ деятельности ДО 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 его 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 ДО как минимум на 15 %.

Основные мероприятия «дорожной карты» ДЗО ОАО

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

7. УЧАСТИЕ НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ

- 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.
- Тем не менее, для ряда ДО 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 ДО 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.
- **2015 г. - Реестра профессиональных директоров холдинга**

8. ПРОФИЛЬНЫЕ КОМИТЕТЫ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ ДЗО

- Системная работа по формированию профильных комитетов советов директоров ДО 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.

9. 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.

Таблица 4. Структура оценки деятельности советов директоров ДЗО ОАО «РЖД»

№	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 общества
XIV.	Независимые директора	10	Вовлеченность в работу совета директоров и его комитетов, участие в разработке стратегии и управлении рисками

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. 4. Результаты оценки деятельности советов директоров ДЗО ОАО «РЖД»



10. 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 её соответствию лучшей российской и мировой практике, что подтверждается независимыми экспертными оценками.

По мнению экспертов консорциума «РИД – Эксперт РА», в практике корпоративного управления ПАО «ТрансКонтейнер» можно выделить следующие ключевые факторы:

- отсутствие ограничений на приобретение и продажу акций общества, ограничений количества 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 по 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 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.

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.

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 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 г. и Положения о Службе внутреннего аудита, утвержденного на заседании совета директоров 21 января 2015 г.;
- начиная с 2014 года в ПАО «ТрансКонтейнер» реализуется программа введения в курс дел впервые избранных членов совета директоров. Её 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 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.

- 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.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

