

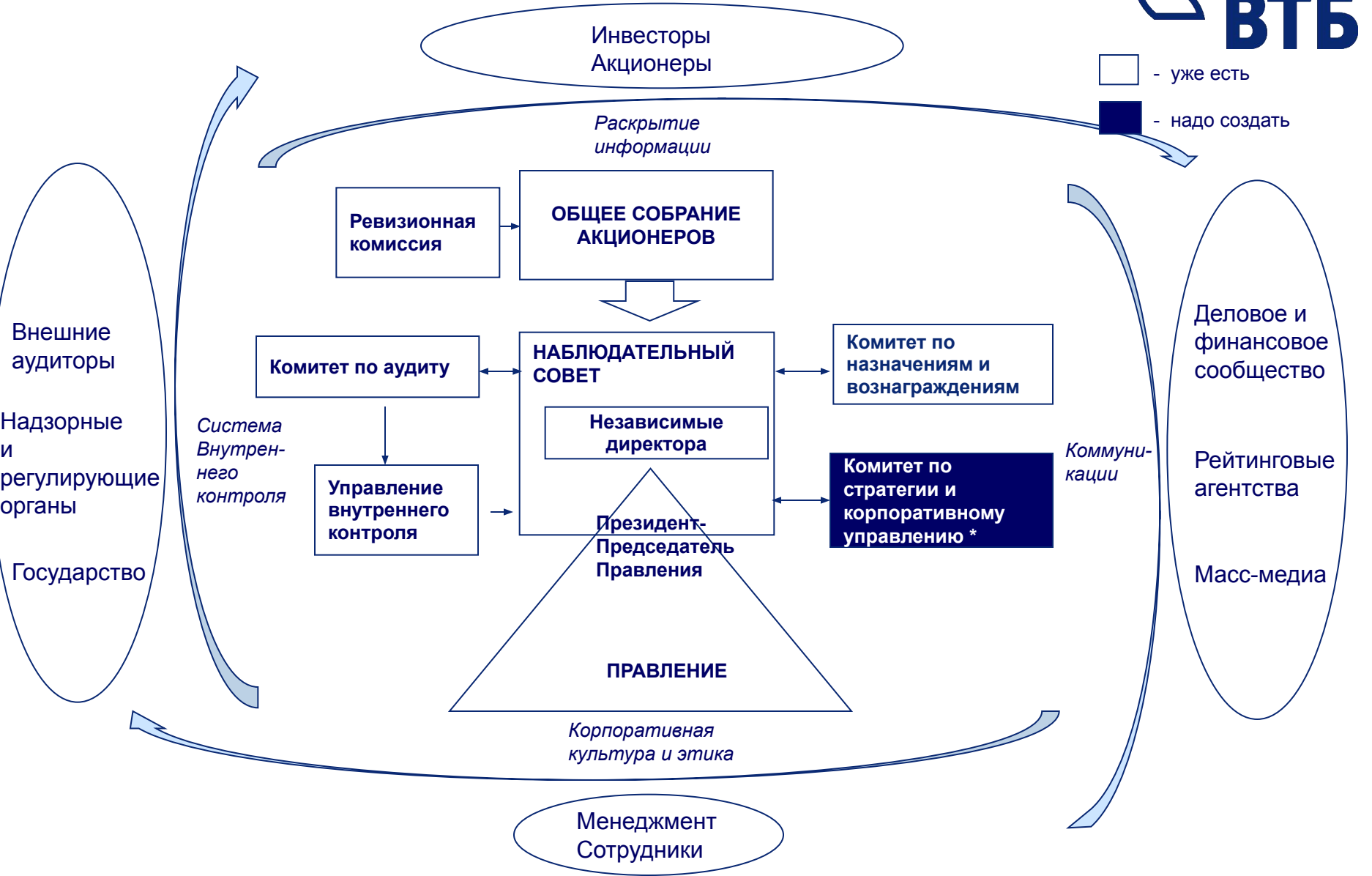


# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СЕКРЕТАРЕЙ В МЕЖДУНАРОДНОМ БАНКОВСКОМ ХОЛДИНГЕ

IV ВСЕРОССИЙСКИЙ ФОРУМ КОРПОРАТИВНЫХ СЕКРЕТАРЕЙ  
7-8 ИЮЛЯ 2010  
МОСКВА

- ➔ **• Корпоративный секретарь в системе корпоративного управления ОАО Банк ВТБ**
- Корпоративные секретари в системе управления Группы ВТБ

# СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОАО БАНК ВТБ



\* Вопрос создания Комитета по стратегии и корпоративному управлению рассматривается

## РОССИЙСКИЙ ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ ПРИСВОИЛ СИСТЕМЕ КУ БАНКА ОЦЕНКУ 7/10, ЧТО СООТВЕТСТВУЕТ УРОВНЮ «РАЗВИТАЯ ПРАКТИКА КУ»

- В Банке действует реально работающий НС, в состав которого входят 7 представителей основного акционера – государства и 4 независимых директора
- При НС функционируют Комитет по аудиту и Комитет по кадрам и вознаграждениям
- С 2007 года внедрена система страхования ответственности Банка, членов НС и исполнительных органов Банка
- В Банке функционирует эффективная система управления и контроля
- Утверждены основные документы КУ: Кодекс корпоративного поведения, Этический кодекс, Дивидендная политика, Информационная политика, а также Устав, Положения об ОСА, НС и Правлении, определяющие их компетенции и ответственность
- Внедрена эффективная система взаимодействия с миноритарными акционерами
- Раскрытие информации осуществляется в соответствии с установленными законодательством требованиями
- Активная социальная позиция Банка (подробно раскрыта в Социальном отчете за 2009 год)
- В дочерних компаниях работает система управления, основанная на использовании механизма представительства Головного банка в их Советах

# САМООЦЕНКА УРОВНЯ КУ В ОАО БАНК ВТБ ПОКАЗАЛА, ЧТО В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ФУНКЦИИ КС ВЫПОЛНЯЮТСЯ С ТОЙ ИЛИ ИНОЙ СТЕПЕНЬЮ ПОЛНОТЫ РАЗЛИЧНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ БАНКА

Общее собрание акционеров	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация подготовки и обеспечение проведения заседаний</li> <li>• Формирование повестки, материалов и обеспечение к ним доступа участников</li> <li>• Ответы на вопросы участников собрания</li> <li>• Обеспечение соблюдения процедур регистрации, составление протокола и отчета об итогах голосования</li> </ul>	ДСОиМ, рабочая группа
Наблюдательный совет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация и проведение заседаний, подготовка повесток, материалов и протоколов</li> <li>• Обеспечение эффективной работы членов Совета (страхование ответственности, программа вознаграждений, администрирование выплат)</li> <li>• Взаимодействие с независимыми директорами</li> <li>• Обеспечение деятельности Комитета по аудиту и Комитета по кадрам и вознаграждениям</li> </ul>	ЮД, ДСИКР, ДВК, ДРП, ДР
Правление	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация и проведение заседаний, подготовка повесток, материалов и протоколов</li> <li>• Подготовка планов работ, повесток и материалов заседаний Комитетов при Правлении: с последующим вынесением ключевых вопросов на заседания Правления</li> <li>• Обеспечение взаимодействия с НС</li> </ul>	ЮД, ФД, ДВК, ДРП, ДР
Акционеры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Взаимодействие с акционерами (помощь в ходе ОСА, работа с обращениями)</li> <li>• Контроль за деятельностью регистратора</li> <li>• Обеспечение реализации дивидендной политики</li> </ul>	ДСОиМ
Раскрытие информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хранение документов</li> <li>• Предоставление доступа к документам по требованию акционеров</li> <li>• Контроль своевременного раскрытия информации Общества в квартальных/годовых отчетах, проспектах эмиссии и т.д.</li> </ul>	ДСОиМ, ЮД
Корпоративное управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддержание и развитие стандартов и лучших практик КУ</li> <li>• Выполнение функций Корпоративного секретаря Группы ВТБ (в качестве секретариата Управляющего комитета Группы ВТБ)</li> </ul>	ДСИКР, ЮД

# С УЧЕТОМ ДОСТИГНУТЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ И ИМЕЮЩИХСЯ ТОЧЕК РОСТА ПРЕДЛАГАЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ КУ ВТБ НА 2010-2013 гг.


## Цели

1. Достижение более полного соответствия системы КУ ВТБ как публичной компании требованиям зарубежного листинга
2. Дальнейшее улучшение управляемости
3. Повышение прозрачности для стейкхолдеров системы управления Банка, как компании основным собственником которой является государство

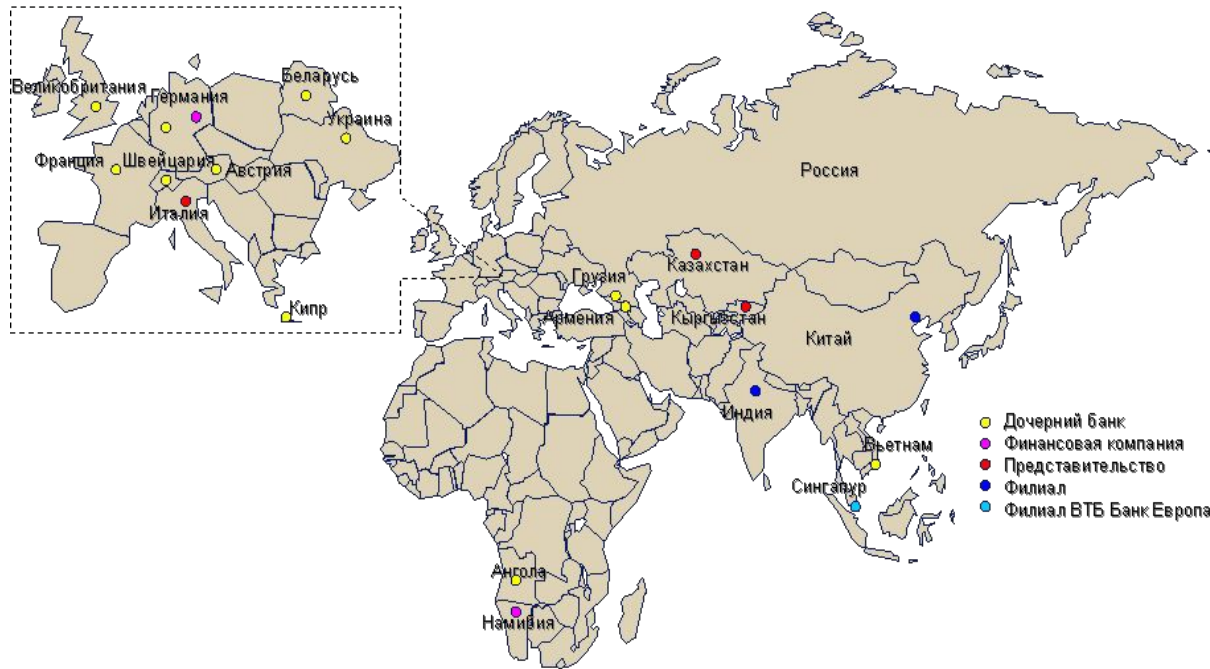
## Задачи

1. Повышение эффективности работы НС как в целом, так и каждого директора в отдельности
2. **Формализация института корпоративного секретаря**
3. Актуализация и обновление нормативных документов, регулирующих вопросы КУ в Банке
4. Дальнейшее развитие взаимодействия Банка с миноритарными акционерами
5. Совершенствование системы социальной и корпоративной ответственности
6. Повышение качества систем управления и контроля в Банке
7. Повышение информационной прозрачности, в т.ч. деятельности гос.представителей
8. Постоянный мониторинг систем КУ
9. Получение и поддержание высокого рейтинга КУ
10. Продвижение имиджа ВТБ – лидера в области корпоративного управления

Формализация института корпоративного секретаря в Банке является одной из первоочередных задач текущего года. Ее достижение обусловлено заинтересованностью членов Наблюдательного совета и пониманием менеджмента целесообразности консолидации и закрепления указанных функций в едином центре ответственности

- Корпоративный секретарь в системе корпоративного управления ОАО Банк ВТБ
-  • **Корпоративные секретари в системе управления Группы ВТБ**

# ГРУППА ВТБ ЯВЛЯЕТСЯ КРУПНЫМ МЕЖДУНАРОДНЫМ БАНКОВСКО-ФИНАНСОВЫМ ХОЛДИНГОМ И ПРОДОЛЖАЕТ РАЗВИВАТЬСЯ НЕСМОТРЯ НА КРИЗИС



## Группа ВТБ сегодня

- Более 20 финансовых организаций
- Обслуживание клиентов в 20 странах в 3 частях света
- 2-е место в России по основным показателям
- 645 точек продаж
- Численность персонала 40 тыс.чел.
- Активы 3,6 трлн.руб.
- Доля в активах банковской системы России 12%
- Объем кредитного портфеля 2,5 трлн.руб.
- Собственные средства 505 млрд.руб.
- Операционный доход до создания резервов 167 млрд.руб.

## Стратегия развития Группы ВТБ на 2010-2013 г.г.

Ключевые цели Группы ВТБ на конец 2013 года – рост прибыли более чем в 2 раза; ROE не менее 15% по Группе в целом и более 20% для высокомаржинальных видов бизнеса; повышение устойчивости финансовых результатов.

Политика дальнейшей диверсификации бизнеса, создание опорных бизнес-направлений, имеющих значимый вес в прибыли Группы: корпоративный, инвестиционный и розничный бизнес, зарубежная сеть. Рост доли высокомаржинальных бизнесов, розничного и инвестиционного. Увеличение доли комиссионных доходов в общем операционном доходе Группы. Улучшение структуры фондирования, снижение концентрации бизнеса



# ПРИ УПРАВЛЕНИИ ГРУППОЙ ПРИХОДИТСЯ СТАЛКИВАТЬСЯ С РЯДОМ СЛОЖНОСТЕЙ, КАК ОБЪЕКТИВНЫХ, ТАК И СВЯЗАННЫХ С МЕЖДУНАРОДНЫМ КРИЗИСОМ

## Правовые аспекты

- Ограничения по координации головной компанией деятельности дочерних компаний; запрет кредитным организациям на прямое осуществление функций управляющей компании
  - Отсутствие в РФ специального законодательства, регламентирующего деятельность холдингов
  - Ограничения, связанные с банковской тайной
  - Ограничения, обусловленные Законом о конкуренции
  - Различные юрисдикции присутствия дочерних компаний
- 

## Объединение в Группе различных компаний

- Отраслевая специфика / сегменты бизнеса
  - Различный уровень развития компаний, входящих в Группу
  - Объемы бизнеса компаний и их значимость для бизнеса Группы
  - Разные языки, национальная культура, подходы к ведению бизнеса
- 

## Сложности взаимодействия

- Конфликт между приоритетами отдельных компаний и Группы в целом
  - Необходимость координации при принятии управленческих решений
  - Сложность технологической интеграции
- 

## Последствия кризиса

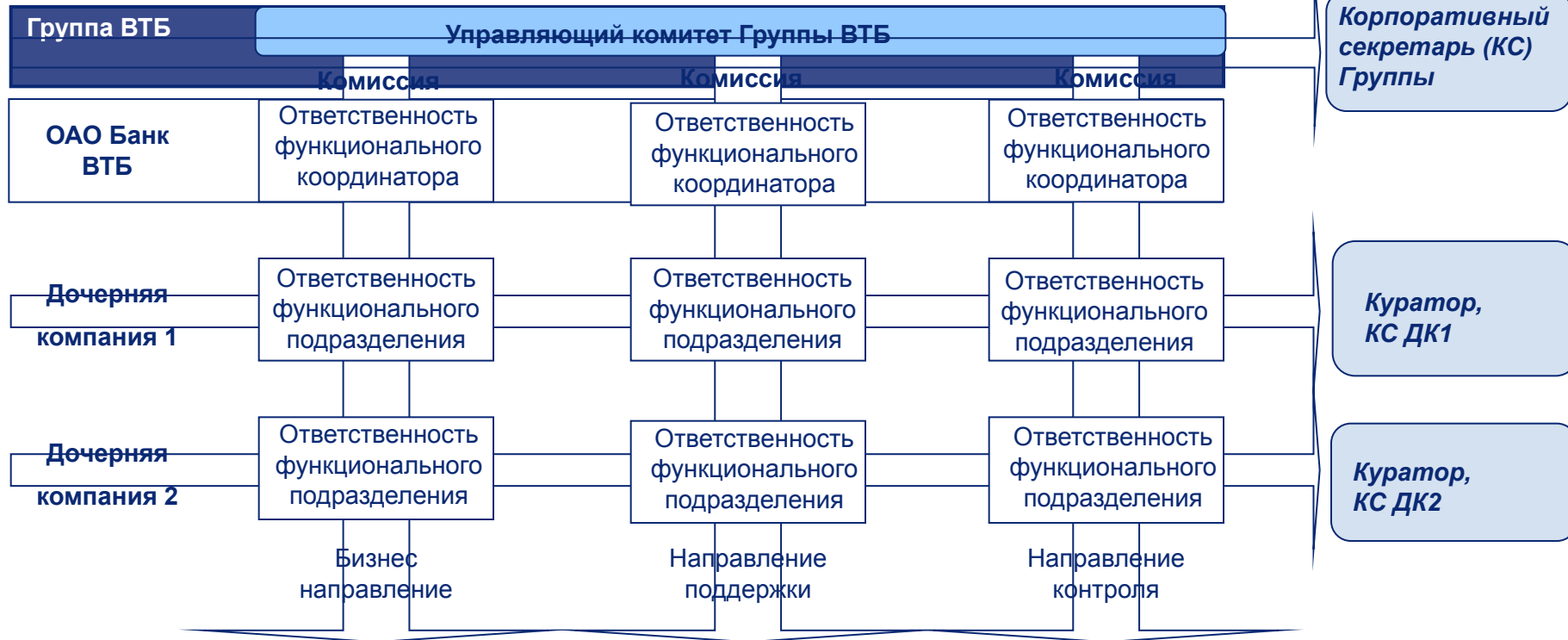
- Ограничения источников финансирования
- Необходимость мер по изменению структуры активов, улучшению процедур управления рисками, более жесткому контролю за расходами, продуктивностью сети и рентабельностью отдельных направлений бизнеса

## ДОСТИЖЕНИЯ ПРИ ПОСТРОЕНИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОЙ К 2010 ГОДУ

1. Определены и работают основные элементы системы управления Группы ВТБ - цели, задачи, модель, механизмы, принципы и структура управления, а также система разграничения полномочий и компетенций между участниками Группы
2. Система управления формально легализована : Основные правила управления Группой ВТБ и Положение об Управляющем комитете Группы ВТБ (базовые документы) одобрены ФАС РФ и ЦБ РФ
3. Сформирован состав Группы для целей управления – в нее включены как дочерние банки, так и дочерние финансовые компании; выделены субхолдинги (с головными компаниями: VTB Bank (Austria) AG, ОАО «ВТБ-Лизинг» и ЗАО «ВТБ Капитал»)
4. Действует Управляющий комитет Группы (УКГ ВТБ), обеспечивающий принятие решений на общегрупповом уровне
5. Разработана и внедрена система мотивации руководителей компаний Группы на различных уровнях, использование ключевых показателей эффективности деятельности по достижению общегрупповых результатов
6. Осуществляется практическое взаимодействие между компаниями Группы по общим проектам и сделкам
7. Деятельность Координационных комиссий при УКГ ВТБ обеспечивает последовательное внедрение единых принципов, стандартов и лучших практик по различным функциональным направлениям

Внедренная система управления, в целом, обеспечивает достаточную координацию и взаимодействие как на общегрупповом уровне, так и между участниками Группы

# В ФУНКЦИОНИРОВАНИИ МАТРИЧНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГРУППЫ ВТБ ЗАДЕЙСТВОВАНЫ СЛЕДУЮЩИЕ УЧАСТНИКИ (В Т.Ч., КОРПОРАТИВНЫЕ СЕКРЕТАРИ)



- **Управляющий комитет** – коллегиальный орган Группы, рассматривающий вопросы управления Группой и стратегии;
- **Комиссии** – совещательные органы, подготавливающие для рассмотрения на УКГ решения по вопросам управления и взаимодействия в Группе (стандарты, принципы, лимиты) в рамках конкретного функционального направления;
- **Куратор, Корпоративный секретарь** – подразделение Головного банка, отвечающее за корпоративные действия в отношении дочерних компаний (ОСА и НС), общий контроль их деятельности (только Куратор) и взаимодействие с функциональными координаторами;
- **Функциональный координатор** – подразделение Головного банка, отвечающее за развитие и координацию функционального направления в рамках Группы ВТБ (по направлениям бизнеса, контроля и поддержки);
- **Функциональные подразделения** – подразделения дочерних компаний, отвечающие за развитие функционального направления в своей компании (направлении бизнеса/стране присутствия).

# МЕСТО СЕКРЕТАРИАТА УПРАВЛЯЮЩЕГО КОМИТЕТА ГРУППЫ ВТБ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОЙ



## Органы

## Кто осуществляет

### **КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Законодательно предусмотренный механизм административного руководства, который осуществляется через реализацию прав и интересов Головного банка, как основного акционера в Дочерних компаниях

#### **На уровне Дочерних компаний:**

- Общее собрание акционеров
- Наблюдательный Совет
- Комитеты при Совете
- Ревизионные Комиссии

#### **На уровне Головного банка:**

Подразделения - кураторы

#### **На уровне Дочерних компаний:**

Представители Банка, уполномоченные на участие в Общем Собрании Акционеров или избранные в Наблюдательные Советы Дочерних компаний

### **КОРПОРАТИВНЫЕ СЕКРЕТАРИ**

### **ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ КООРДИНАЦИЯ**

Управление по основным направлениям деятельности. Дополнительный механизм управления для максимальной реализации синергии

#### **На уровне Группы:**

- Управляющий комитет Группы ВТБ (УКГ ВТБ)
- Координационные комиссии при УКГ ВТБ

#### **На уровне Головного Банка:**

Подразделения - функциональные координаторы

#### **На уровне Дочерних компаний:**

- Единоличные и коллегиальные исполнительные органы

#### **На уровне Дочерних компаний:**

Функциональные подразделения

# В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ИДЕТ РАБОТА ПО СИСТЕМАТИЗАЦИИ И КООРДИНАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ СЕКРЕТАРЕЙ КОМПАНИЙ, ОПРЕДЕЛЕННЫ ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО РЕШАТЬ

## Уже сделано

- Определен типовой набор функций КС
  - Сформированы квалификационные требования к секретарям
  - Наняты новые специалисты, соответствующие установленным требованиям
  - Проводится обучение КС, внедрение лучших практик и обмен опытом
- 

## В процессе внедрения

- Разработка типового документа (Положение о Корпоративном секретаре/Отделе корпоративного управления)
  - Внедрение документа, регламентирующего процедуры работы и взаимодействия КС и других участников управления Группы
- 

## Планируется к внедрению

- Обеспечение необходимого статуса КС
- Разработка на основании типового документа соответствующих Положений в дочерних компаниях и их внедрение



**ВСЕ ЕЩЕ СУЩЕСТВУЕТ НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗЪЯСНЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯМ ГОЛОВНОГО БАНКА И ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЙ СТАНДАРТОВ И УСТОЯВШЕЙСЯ ПРАКТИКИ РАБОТЫ КОРПОРАТИВНЫХ СЕКРЕТАРЕЙ**