

**ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«СБЕРБАНК РОССИИ»**

УТВЕРЖДЕН
решением Наблюдательного совета
(протокол от 08.12.2020 № 42)

**КОДЕКС
корпоративного управления ПАО Сбербанк**

МОСКВА, 2020

Оглавление		Стр.
I.	Введение	3
II.	Принципы корпоративного управления Сбербанка	4
III.	Подходы Банка к внедрению принципов корпоративного управления	7
3.1.	Безусловное соблюдение прав и интересов акционеров	7
3.1.1.	Структура уставного капитала	7
3.1.2.	Общее собрание акционеров	9
3.1.3.	Защита прав акционеров/фидуциарная ответственность	9
3.1.4.	Дивидендная политика	10
3.1.5.	Существенные корпоративные действия	11
3.2.	Разграничения полномочий и ответственности между органами управления и исполнительными органами Банка при управлении бизнесом	11
3.3.	Эффективная деятельность Наблюдательного совета	12
3.3.1.	Основные функции Наблюдательного совета	13
3.3.2.	Состав, структура и формирование Наблюдательного совета	14
3.3.3.	Председатель Наблюдательного совета	16
3.3.4.	Заседания Наблюдательного совета	16
3.3.5.	Оценка деятельности Наблюдательного совета	17
3.3.6.	Планирование преемственности Наблюдательного совета	17
3.3.7.	Комитеты Наблюдательного совета	18
3.4.	Подотчетность исполнительных органов	19
3.4.1.	Избрание, сроки и прекращение полномочий членов Правления	19
3.4.2.	Планирование преемственности членов Правления	19
3.4.3.	Президент, Председатель Правления	20
3.4.4.	Взаимодействие Наблюдательного совета и исполнительных органов	20
3.5.	Эффективность деятельности и независимость корпоративного секретаря	20
3.6.	Прозрачность и сбалансированность системы вознаграждения Наблюдательного совета и исполнительных органов	21
3.6.1.	Вознаграждение членов Наблюдательного совета	21
3.6.2.	Вознаграждение членов исполнительных органов	22
3.6.3.	Раскрытие информации о вознаграждении членов Наблюдательного совета и исполнительных органов	23
3.6.4.	Страхование ответственности директоров и руководителей Банка	23
3.7.	Высокие стандарты корпоративной культуры и деловой этики	24
3.7.1.	Политика в области противодействия коррупции и управления конфликтом интересов	24
3.7.2.	Политика в области конфиденциальной и инсайдерской информации	26
3.8.	Сбалансированность и эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками, внешний аудитор	26
3.8.1.	Участники системы внутреннего контроля	27
3.8.2.	Организация процесса управления рисками	27
3.8.3.	Служба внутреннего контроля	28
3.8.4.	Служба внутреннего аудита	28
3.8.5.	Внешний аудитор	28
3.8.6.	Политика внешней и внутренней коммуникации в отношении рисков	29
3.9.	Формирование надлежащих механизмов корпоративного управления в подконтрольных компаниях	29
3.10.	Информационная прозрачность	30
3.10.1.	Общие принципы раскрытия информации	30
3.10.2.	Коммуникации с акционерами и инвесторами	31
3.11.	Следование международным стандартам и принципам в области устойчивого развития и ESG-принципам	32
IV.	Заключительные положения	33

I. Введение

Признавая важность следования высоким стандартам корпоративного управления с целью обеспечения устойчивого развития бизнеса, а также понимая значимость уважения и обеспечения прав и законных интересов акционеров, Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (далее также — Сбербанк, Банк) формулирует в настоящем Кодексе корпоративного управления (далее — Кодекс) ключевые подходы и ориентиры, лежащие в основе действующей в Банке системы корпоративного управления (далее — Система КУ), а также добровольно принимаемые стандарты, устанавливающие и регулирующие порядок корпоративных отношений.

Так как корпоративное управление эволюционно по своей природе и его развитие базируется на уже достигнутых результатах и примерах передовой практики, в обновленном Кодексе отражены изменения практик корпоративного управления Сбербанка (далее — также практики КУ), произошедшие с момента утверждения Кодекса в 2015 году, актуальные регуляторные требования, а также новеллы лучшей национальной и международной практики КУ, применимые к Банку.

За последние пять лет Банк трансформировался в технологическую компанию, при этом оставаясь лучшим банком для своих клиентов. Была создана экосистема Сбера, объединяющая Банк и компании его группы, которая предлагает клиентам финансовые, нефинансовые, а также новые технологические продукты. Новая бизнес-модель удовлетворяет значительную часть самых распространенных потребностей наших клиентов. Мы нацелены на долгосрочное, устойчивое и гармоничное развитие с учетом интересов широкого круга заинтересованных сторон. Наши ключевые задачи и приоритеты отражены в [Стратегии развития](#).

Ключевыми предпосылками для изменений Системы КУ Банка явились: смена контролирующего акционера, цифровизация процессов корпоративного управления, начало ESG¹-трансформации — безусловного тренда времени, заключающегося в том, что Банк в рамках своей деятельности намерен добиваться достижения выбранных им целей устойчивого развития для эффективного решения важнейших экологических, экономических и социальных проблем.

Настоящий Кодекс — это публичный документ, представляющий собой свод принципов и стандартов, на которых базируется Система КУ Банка и которые разработаны в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации лучшими российскими и зарубежными практиками в области корпоративного управления.

Конкретные процедуры и внутренние нормы практик КУ детально прописаны и регулируются Уставом и соответствующими внутренними документами Банка. Кодекс и внутренние документы, регулирующие корпоративные документы, размещены на [сайте Банка](#).

¹ESG (*environmental, social and corporate governance* — «экология, социальное развитие и корпоративное управление») — принципы развития компании, основанные на защите экологии, добросовестном отношении с сотрудниками и клиентами и правильном корпоративном управлении.

Банк обязуется проводить работу по непрерывному последовательному совершенствованию Системы КУ с учетом интересов заинтересованных сторон (стейкхолдеров)², включая разумное дифференцированное каскадирование стандартов и практик корпоративного управления на свои дочерние компании.

II. Принципы корпоративного управления Сбербанка

Сбербанк существует почти два столетия, и очередная глава его истории была открыта в 1991 году, когда из государственного учреждения Банк был преобразован в акционерное общество, — тогда же началось формирование действующей Системы КУ.

Под корпоративным управлением понимается система взаимоотношений между акционерами, Наблюдательным советом, менеджментом и иными стейкхолдерами, устанавливающая правила и процедуры принятия корпоративных решений, обеспечивающая управление и контроль деятельности Банка.

Помимо соблюдения требований к корпоративному управлению, предусмотренных законодательством Российской Федерации и Правилами листинга ПАО Московская Биржа, Сбербанк следует рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России и ежегодно представляет отчет об их соблюдении.

Сбербанк также соблюдает применимые требования к корпоративному управлению лондонской и франкфуртской бирж и ориентируется в своей деятельности на международные стандарты лучшей практики КУ, в частности, Принципы по корпоративному управлению для банков Базельского комитета по банковскому надзору, а также Принципы ОЭСР по корпоративному управлению.

Система КУ Сбербанка развивается исходя из следующих принципов:

1). Безусловное соблюдение прав и интересов акционеров

Принцип приоритетности прав и интересов акционеров означает возможность принятия ими важнейших решений для деятельности Банка, в том числе таких, как: утверждение Устава в новой редакции (внесение изменений и дополнений в Устав) и иных документов, регулирующих деятельность Наблюдательного совета и исполнительных органов; распределение прибыли; избрание членов Наблюдательного совета; назначение аудиторской организации Банка.

Действительной реализации прав и соблюдению интересов акционеров способствует, в частности, раскрытие подробной информации о деятельности Банка и корпоративных процедурах, однозначная дивидендная политика, прозрачность структуры собственности и существенных корпоративных действий и объективные, взвешенные процедуры принятия по ним решений.

2). Разграничение полномочий и ответственности между органами управления и исполнительными органами Банка при управлении бизнесом

²Заинтересованные стороны (стейкхолдеры) — акционеры, инвесторы, клиенты, партнеры, работники Банка, регулирующие органы, общество.

Четкое разграничение полномочий между органами управления и исполнительными органами, а также эффективное взаимодействие между ними является одним из ключевых факторов в обеспечении надлежащей практики КУ.

Компетенция Общего собрания акционеров, Наблюдательного совета, Правления, Президента, Председателя Правления определена законодательством Российской Федерации и закреплена в Уставе, утверждаемом Общим собранием акционеров.

3). Эффективная деятельность Наблюдательного совета

Эффективность деятельности Наблюдательного совета обуславливается сочетанием многих факторов, включая четкое понимание членами Наблюдательного совета потребностей бизнеса и своей роли в развитии Банка; достаточный уровень полномочий Наблюдательного совета; высокую индивидуальную и коллективную квалификацию его членов; наличие системы преемственности и содержательное проведение ежегодной оценки деятельности Наблюдательного совета; качественное выполнение Председателем Наблюдательного совета стоящих перед ним задач; развитую структуру и полноценную работу комитетов Наблюдательного совета; профессиональную поддержку со стороны корпоративного секретаря; доступ к современным технологическим и организационным условиям для обеспечения деятельности Наблюдательного совета.

4). Подотчетность исполнительных органов

Основными принципами деятельности исполнительных органов являются профессионализм, разумность, добросовестность, осмотрительность и своевременность.

Исполнительные органы Банка в своей деятельности подотчетны Наблюдательному совету, который в свою очередь посредством Комитета по кадрам и вознаграждениям осуществляет контроль за реализацией в Банке политики преемственности исполнительных органов, а также Общему собранию акционеров.

Члены Наблюдательного совета взаимодействуют с членами Правления и должностными лицами Банка с целью своевременного получения максимально полной и достоверной информации, необходимой им для принятия взвешенных решений.

5). Эффективность деятельности и независимость корпоративного секретаря

В Банке предусмотрена должность корпоративного секретаря, призванная способствовать полноценной реализации политики Банка в области корпоративного управления. Банк принимает необходимые меры для обеспечения независимости корпоративного секретаря, создает условия для эффективного осуществления им своих функций.

6). Прозрачность и сбалансированность системы вознаграждения членов Наблюдательного совета и исполнительных органов

Действующая в Банке система мотивации и вознаграждения членов Наблюдательного совета и исполнительных органов является прозрачной и направлена на поддержку реализации стратегических целей Банка, обеспечение финансовой устойчивости, а в случае вознаграждения исполнительных органов

— также и на соответствие размеров индивидуального вознаграждения достигнутым результатам, характеру и масштабу совершаемых Банком операций, результатам его деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков.

7). Высокие стандарты корпоративной культуры и деловой этики

Корпоративное управление направлено на создание здоровой и эффективной корпоративной культуры, способствующей укреплению доверия, а также созданию ценности для акционеров и клиентов Банка. Члены Наблюдательного совета и исполнительных органов Банка на личном примере демонстрируют высокие стандарты делового поведения и этики, способствуют укреплению деловой репутации Банка, неукоснительно соблюдают законодательство Российской Федерации и внутренние документы Банка по управлению конфликтами интересов, противодействию коррупции, использованию конфиденциальной и инсайдерской информации, требуют такого же ответственного поведения от работников Банка.

8). Сбалансированность и эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками, внешний аудитор

Сбербанк уделяет особое значение построению действенной системы внутреннего контроля и управления рисками, стремясь в данной сфере соответствовать лучшим международным общепринятым концепциям и практикам и в полной мере удовлетворять регуляторным требованиям. Ответственность за определение принципов и подходов к организации систем внутреннего контроля и управления рисками в Банке, а также надзор за эффективностью этих систем и принятие мер в случае обнаружения недостатков осуществляет Наблюдательный совет. Исполнительные органы обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективных систем внутреннего контроля и управления рисками, а также отвечают за выполнение решений Наблюдательного совета в этих сферах.

9). Формирование надлежащих механизмов корпоративного управления в подконтрольных компаниях

Во взаимодействии со своими подконтрольными компаниями Банк нацелен на их сбалансированное развитие, учитывая, с одной стороны, выгоды от применения централизованных ресурсов, общегрупповых политик и управленческих подходов Банка, а с другой — особенности деятельности, регулирования и деловой среды подконтрольных компаний.

10). Информационная прозрачность

Банк стремится к повышению прозрачности своей деятельности путем ведения активного открытого диалога со своими акционерами, инвесторами и иными стейкхолдерами. В основе информационной прозрачности Банка лежат принципы полноты, достоверности, доступности, сбалансированности раскрываемой информации, а также регулярности и своевременности ее раскрытия. Доступ к публичной информации, за исключением случаев, установленных законодательством Российской Федерации, предоставляется Банком на безвозмездной основе и не требует выполнения

специальных процедур (получения паролей, регистрации или иных технических ограничений) для ознакомления с ней.

11). Следование международным стандартам и принципам в области устойчивого развития и ESG-принципам

Деятельность Группы Банка оказывает значительное влияние на различные сферы жизни общества как на территории Российской Федерации, так и за рубежом. Сбербанк стремится максимизировать положительные эффекты от своей деятельности и минимизировать негативное воздействие, используя внедрение ESG-принципов для лучшего управления рисками и устойчивого развития.

III. Подходы Банка к внедрению принципов корпоративного управления

3.1. Безусловное соблюдение прав и интересов акционеров

Акционеры, являясь собственниками акций Сбербанка, обладают совокупностью прав в отношении Банка, соблюдение и защиту которых обеспечивают Наблюдательный совет и исполнительные органы.

Система и практика КУ Банка гарантирует равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одинаковой категории (типа) независимо от количества принадлежащих им акций.

В равной степени для всех акционеров в соответствии с законодательством Российской Федерации обеспечивается право на участие в Общем собрании акционеров, в распределении прибыли Банка, а также право на получение информации о Банке и его деятельности, чему, в частности, способствует активная работа Комитета по взаимодействию с миноритарными акционерами³, а также постоянный диалог с акционерами и инвесторами, поддерживаемый корпоративным секретарем, Центром по работе с инвесторами, исполнительными органами Банка.

Банк, являясь публичной компанией, создает условия для свободного обращения своих акций, предоставляя акционерам и инвесторам возможность их покупки и продажи по рыночной цене, а также надежные и эффективные способы учета их прав на акции.

С целью повышения уровня восприятия акционерами применяемых Банком практик КУ, а также создания условий для комфортной реализации акционерами своих прав Банк особое внимание уделяет развитию каналов электронного взаимодействия. В фокусе постоянного внимания находятся вопросы формирования инвестиционной грамотности акционеров, поддержания эффективной обратной связи.

3.1.1. Структура уставного капитала

Особенностью структуры уставного капитала Банка является наличие контролирующего акционера: в 2020 году Центральный банк Российской Федерации (далее — Банк России), являвшийся учредителем Банка как акционерного общества, реализовал принадлежащий ему пакет голосующих акций

³Консультативно-совещательный орган по вопросам реализации и защиты прав и законных интересов миноритарных акционеров Банка.

Сбербанка (52,32 процента от общего количества размещенных голосующих акций Банка) Российской Федерации⁴. Права акционера Сбербанка от имени Правительства Российской Федерации, действующего в интересах акционера — Российской Федерации, — осуществляет Министерство финансов Российской Федерации⁵. Смена собственника была направлена на устранение конфликта интересов Банка России, вытекающего из совмещения роли контролирующего акционера, регулятора и надзорного органа.

Акционерное соглашение⁶, заключенное сторонами указанной сделки, гарантирует Банку следование его Стратегии развития, защиту прав его миноритарных акционеров и обеспечение законных интересов участников корпоративных отношений, а также преемственность в осуществлении корпоративного управления и приоритетных направлений развития.

Реализация функций акционера Министерством финансов осуществляется с учетом Акционерного соглашения, а также требований Бюджетного кодекса Российской Федерации в части обеспечения сохранности инвестированных средств Фонда национального благосостояния и стабильного уровня доходов от их размещения в долгосрочной перспективе⁷.

Уставный капитал Сбербанка разделен на акции двух категорий: обыкновенные и привилегированные, имеющие одинаковую номинальную стоимость. Обыкновенные акции в количестве, не превышающем 25 процентов от общего количества размещенных обыкновенных акций, могут обращаться за пределами Российской Федерации в виде выпущенных на них депозитарных расписок.

Каждая обыкновенная акция Банка предоставляет акционеру — ее владельцу одинаковый объем прав. Акционеры — владельцы обыкновенных акций имеют право голоса по всем вопросам повестки дня Общего собрания акционеров. Для владельцев обыкновенных акций Банка действует принцип «одна акция — один голос — одинаковый размер дивиденда».

Привилегированные акции предоставляют акционерам — их владельцам — одинаковый объем прав. Акционеры — владельцы привилегированных акций не имеют права голоса на Общем собрании акционеров, за исключением случаев, установленных законодательством Российской Федерации, но имеют закрепленное Уставом право на получение дивиденда в размере не ниже 15 процентов от номинальной стоимости акции.

⁴Переход прав регулировался Федеральным законом от 18.03.2020 № 50-ФЗ «О приобретении Правительством Российской Федерации у Центрального банка Российской Федерации обыкновенных акций Публичного акционерного общества "Сбербанк России" и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» (Закон № 50-ФЗ).

⁵Порядок осуществления прав акционера приведен в Постановлении Правительства Российской Федерации от 31.08.2020 № 1326 «Об осуществлении от имени Правительства Российской Федерации прав акционера Публичного общества "Сбербанк России"» (Постановление).

⁶Цели и условия Акционерного соглашения, заключенного 30.04.2020 Банком России и Министерством финансов как представителем акционера на срок 3 года, определены статьей 1 Закона № 50-ФЗ).

⁷Согласно пункту 2 Постановления права акционера реализуются с учетом пункта 2 статьи 96-11 Бюджетного кодекса Российской Федерации.

3.1.2. Общее собрание акционеров

Банк обеспечивает возможность комфортной реализации акционерами права на участие в Общем собрании акционеров (далее — также Собрание, Собрание акционеров, ОСА), создавая для этого максимально благоприятные условия.

Порядок подготовки и проведения Собрания определяется в [Положении об Общем собрании акционеров](#), в соответствии с которым каждый акционер имеет возможность беспрепятственно реализовать право голоса удобным для него способом.

Банк с должной ответственностью готовится к проведению Собраний, привлекая для этого все необходимые ресурсы. Корпоративный секретарь своевременно рассматривает запросы и обращения, связанные с соблюдением прав акционеров.

Практика применения Банком информационных и коммуникационных технологий позволяет обеспечивать акционерам возможность дистанционного участия в Собрании, обсуждения вопросов повестки дня и принятия решений по вопросам, поставленным на голосование, без присутствия в месте его проведения, что дает возможность акционерам проголосовать из любой точки мира и в удобное для них время.

Банк прилагает все разумные усилия для того, чтобы голосующие акции, принадлежащие подконтрольным юридическим лицам (квазиказначейские акции), не принимали участия в голосовании на Собрании акционеров Банка, а владения квазиказначейскими акциями не превышало объема, объективно необходимого для решения конкретных управленческих задач.

Любой акционер или его представитель вправе выразить свое мнение, а также задать интересующие его вопросы Председателю Собрания, членам и кандидатам в состав Наблюдательного совета, представителю аудиторской организации, руководителю Службы внутреннего аудита Банка, членам исполнительных органов.

Постоянной практикой Банка является организация онлайн-трансляций ОСА на русском и английском языках. Банк обеспечивает публичное раскрытие информации о принятых решениях Собрания в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, не позднее дня, следующего за днем проведения Собрания.

В период между Собраниями акционеры могут получать ответы на возникающие у них вопросы через корпоративного секретаря, а также различные каналы связи, включая электронные сервисы для акционеров, предоставляемые Банком.

3.1.3. Защита прав акционеров/фидуциарная ответственность

Степень ответственности Банка перед акционерами не зависит от размера пакета акций, которым они владеют. Именно обеспечение интересов акционеров, доверивших Банку принятие решений по управлению своим капиталом, является для Банка главным приоритетом, но при этом прилагаются все

усилия, чтобы интересы стейкхолдеров были учтены при выработке Стратегии развития и осуществлении текущей деятельности Банка.

Защита права собственности акционеров и предоставление гарантий свободы распоряжения принадлежащими им акциями обеспечиваются посредством:

- выбора Банком Регистратора, имеющего высокую репутацию, обладающего отлаженными и надежными технологиями, которые позволят обеспечить надлежащий учет прав собственности на акции Банка и реализацию прав акционеров;
- осуществление различных действий, направленных на актуализацию сведений об акционерах.

Контролирующий акционер Банка в соответствии с законодательством Российской Федерации выдвигает своих кандидатов в состав Наблюдательного совета, а интересы миноритарных акционеров представляют прежде всего независимые (от влияния исполнительных органов, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон, а также не связанные с Банком, государством, конкурентом или существенным контрагентом Банка) члены Наблюдательного совета, число которых не может быть менее 1/3 состава Наблюдательного совета.

В Банке принимаются меры для снижения рисков нарушения прав и интересов различных групп акционеров и иных стейкхолдеров. Члены Наблюдательного совета и исполнительных органов осознают свою ответственность перед ними и считают своей главной целью добросовестное исполнение обязанностей по управлению Банком, обеспечивающее в том числе поддержание и устойчивый долгосрочный рост стоимости его акций, защиту и возможность реализации акционерами своих законных прав.

Злоупотребление правами, предоставленными акциями Банка, выраженное действием или бездействием, осуществляемым с намерением причинить вред другим акционерам, Банку или его клиентам, включая право на получение информации (документов), носящей конфиденциальный характер и/или относящейся к конкурентной сфере, расценивается Банком как неприемлемое.

Со своей стороны Банк ожидает от акционеров полного соблюдения норм законодательства Российской Федерации, своевременной и качественной обратной связи, активной позиции в вопросах корпоративного управления, а также реализации своих прав ответственно и разумно на основе взвешенного решения, в том числе в части реализации права голоса на ОСА

В случае поступления обращений от акционеров Банк обязуется незамедлительно рассмотреть их и предоставить ответ о результатах такого рассмотрения.

3.1.4. Дивидендная политика

В целях установления прозрачного и понятного акционерам механизма принятия решения о распределении прибыли, определения размера, порядка и сроков выплаты дивидендов Наблюдательный совет рассматривает и утверждает [Положение о дивидендной политике](#) на среднесрочную (не менее 3 лет) перспективу. Положение о дивидендной политике направлено на повышение инвестиционной

привлекательности Банка разрабатывается с учетом его Стратегии развития на основе баланса интересов Банка и его акционеров и соблюдения их прав. Наблюдательный совет предоставляет Собранию рекомендации по размеру выплачиваемых дивидендов. Решение об утверждении размера дивидендов и их выплате принимается акционерами на Собрании.

3.1.5. Существенные корпоративные действия

Под существенными корпоративными действиями понимаются: совершение крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность; увеличение или уменьшение уставного капитала; осуществление листинга и делистинга акций; реорганизация Банка; приобретение одним акционером 30 и более процентов голосующих акций, а также иные действия, которые могут привести к значительному изменению прав акционеров и/или ущемлению их интересов.

При определении порядка приобретения акций Банка подконтрольными ему юридическими лицами Банк будет стремиться обеспечить равную возможность для всех своих акционеров, владеющих акциями соответствующей категории (типа), продать подконтрольному Банку юридическому лицу акции пропорционально принадлежащим им пакетам на равных условиях, за исключением случаев приобретения акций Банка подконтрольными ему юридическими лицами в рамках торговой деятельности на фондовом рынке.

Совершение действий, способных повлечь принудительный делистинг ценных бумаг, является неприемлемым для Банка.

При принятии решений по существенным корпоративным действиям, понимая степень ответственности, Наблюдательный совет и Правление могут:

- формировать специальные рабочие группы на уровне Правления Банка;
- создать временный комитет при Наблюдательном совете;
- включить вопрос по существенному корпоративному действию в повестку дня ОСА, если решение такого вопроса отнесено законодательством Российской Федерации к его компетенции.

Вся информация о существенных корпоративных действиях своевременно раскрывается в соответствии с законодательством Российской Федерации и [Информационной политикой](#) Банка.

3.2. Разграничения полномочий и ответственности между органами управления и исполнительными органами Банка при управлении бизнесом

Обеспечение надлежащей практики КУ невозможно без четкого разграничения полномочий между органами управления и исполнительными органами, а также выстраивания эффективного взаимодействия между ними.

Наблюдательный совет, Правление и Президент, Председатель Правления в своей работе наделены достаточной степенью самостоятельности.

Наблюдательный совет не вмешивается (без веских на то причин) в повседневную деятельность исполнительных органов, которые в свою очередь на регулярной основе информируют его по всем важным аспектам деятельности Банка, имеющим значение для реализации Стратегии развития, планирования и развития бизнеса, о состоянии систем управления рисками и внутреннего контроля. Для достижения оптимального уровня взаимодействия Президент, Председатель Правления входит в состав Наблюдательного совета Банка.

Основными элементами Системы КУ являются:

- Общее собрание акционеров — высший орган управления, через который акционеры реализуют свое право на управление Банком и распределение прибыли;
- Наблюдательный совет (включая его комитеты) — коллегиальный орган управления, который осуществляет общее руководство деятельностью Банка, определяет основные принципы и подходы к организации в Банке Системы КУ (в том числе системы управления рисками и внутреннего контроля), дает рекомендации исполнительным органам и контролирует их деятельность;
- Правление Банка — коллегиальный исполнительный орган, основными задачами которого являются: обеспечение выполнения решений ОСА и Наблюдательного совета; реализация положений Стратегии развития; проведение политики, ориентированной на увеличение конкурентоспособности и прибыльности Банка; обеспечение его устойчивого финансово-экономического состояния; защита прав акционеров и обеспечение эффективности их инвестиций;
- Президент, Председатель Правления — единоличный исполнительный орган, который осуществляет руководство текущей деятельностью Банка, обеспечивает выполнение решений ОСА и Наблюдательного совета, возглавляет Правление и организует его работу.

3.3. Эффективная деятельность Наблюдательного совета

В целях устойчивого и планомерного развития Банка члены Наблюдательного совета разумно и добросовестно с надлежащей заботливостью и осмотрительностью выполняют возложенные на них обязанности в интересах Банка, неся персональную ответственность за принимаемые решения. В своей деятельности Наблюдательный совет выявляет, оценивает и принимает во внимание ожидания и интересы акционеров и инвесторов, клиентов, партнеров Банка и иных стейкхолдеров.

Высокая результативность деятельности Наблюдательного совета обуславливается:

- пониманием потребностей бизнеса и роли Наблюдательного совета в развитии Банка;
- разнообразным и сбалансированным составом Наблюдательного совета, способностью привлекать профессионалов самого высокого уровня;
- соответствующей масштабам деятельности Банка системой вознаграждения членов Наблюдательного совета;

- системой преемственности, гарантирующей сохранение лучших практик деятельности Наблюдательного совета;
- ежегодным проведением тщательной, формализованной процедуры оценки деятельности Наблюдательного совета, позволяющей выявить возможности для совершенствования;
- эффективностью коммуникаций как внутри Наблюдательного совета, так и с акционерами и менеджментом Банка, а также другими ключевыми заинтересованными сторонами;
- обеспечением членов Наблюдательного совета современными технологическими и организационными условиями для их деятельности.

Наблюдательный совет определяет принципы формирования и подходы к организации Системы КУ путем принятия внутренних нормативных документов, регулирующих порядок работы ее отдельных элементов, предоставления рекомендаций ОСА по внесению изменений в Устав (утверждению Устава в новой редакции) и внутренние документы, регулирующие деятельность органов управления и исполнительных органов, а также путем осуществления контроля эффективности работы Системы КУ в целом и ее каждого элемента.

Наблюдательный совет подотчетен Собранию, а информация о его работе раскрывается на сайте Банка и в составе годового отчета.

3.3.1. Основные функции Наблюдательного совета

Наблюдательный совет:

- определяет стратегические цели и направления развития Банка, в том числе участвует в процессе построения и развития системы управления ESG-направлением и интеграции ESG-принципов в Стратегию развития;
- принимает решения об избрании и досрочном прекращении полномочий Президента, Председателя Правления и членов Правления Банка;
- осуществляет контроль за деятельностью исполнительных органов, в том числе за соответствием такой деятельности утвержденной Наблюдательным советом Стратегии развития;
- определяет подходы к Системе КУ, осуществляет мониторинг ее эффективности и обеспечивает ее развитие;
- определяет основные принципы и подходы к организации систем управления рисками и внутреннего контроля;
- формирует политики Банка в области вознаграждения членов Наблюдательного совета, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников;
- способствует развитию в Банке системы управления талантами и формированию кадрового резерва исполнительных органов;
- осуществляет контроль за надлежащей организацией и эффективным функционированием системы раскрытия информации.

Компетенция Наблюдательного совета отражена в [Уставе](#) Банка.

3.3.2. Состав, структура и формирование Наблюдательного совета

В состав Наблюдательного совета избираются лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию. При этом важное значение имеет принцип диверсификации — сбалансированность состава Наблюдательного совета по навыкам, опыту работы и знаниям его членов (коллективная квалификация), в совокупности достаточными для эффективного управления и контроля деятельности Банка, соответствующими масштабу и характеру его деятельности, профилю принимаемых рисков, а также по соотношению исполнительных, неисполнительных и независимых директоров и распределению функций между ними.

Под исполнительными директорами понимаются члены Наблюдательного совета, находящиеся в трудовых отношениях с Банком; они являются связующим звеном между Наблюдательным советом и менеджментом.

Под неисполнительными директорами понимаются члены Наблюдательного совета, которые не состоят в трудовых отношениях с Банком, но при этом не являются независимыми директорами.

Формированию объективного взгляда Наблюдательного совета на деятельность Банка, критической оценке реализации исполнительными органами Стратегии развития, независимой оценке эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля способствует участие в Наблюдательном совете независимых директоров — лиц, обладающих достаточным профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции и способных выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон, а также не связанных с Банком, основным акционером, существенным контрагентом или конкурентом Банка. Одним из способов достижения этого является взаимодействие Банка с его акционерами по разъяснению необходимости выдвижения/избрания в состав Наблюдательного совета независимых директоров.

По решению Наблюдательного совета из числа независимых директоров большинством голосов от общего числа членов Наблюдательного совета избирается старший независимый директор, основными задачами которого являются: взаимодействие с Председателем Наблюдательного совета по различным вопросам; организация проведения оценки работы Наблюдательного совета; координация взаимодействия между независимыми директорами и выработка (в необходимых случаях) консолидированного мнения независимых директоров по рассматриваемому вопросу; взаимодействие с акционерами Банка.

Наблюдательный совет ежегодно избирается акционерами на ОСА. Процедура избрания позволяет акционерам получать информацию о кандидатах для избрания в состав Наблюдательного совета, достаточную для формирования представления об их профессиональных и личных качествах.

Акционеры, владеющие двумя и более процентами голосующих акций, не позднее 75 дней после окончания отчетного года могут выдвинуть кандидатов для избрания в Наблюдательный совет.

Комитет Наблюдательного совета по кадрам и вознаграждениям проводит оценку кандидатов и предоставляет свои рекомендации Наблюдательному совету.

При этом Наблюдательный совет вправе самостоятельно включить в список кандидатур для избрания в Наблюдательный совет кандидатов, отвечающих кадровым потребностям Наблюдательного совета Банка.

Наблюдательный совет осуществляет оценку статуса независимости кандидатов и в исключительных случаях может признать кандидата (директора) независимым, несмотря на наличие у него каких-либо формальных критериев связанности, если их наличие не оказывает существенного влияния на способность директора выносить независимые и объективные суждения. При этом Наблюдательный совет избегает формального подхода и принимает во внимание не только признаки связанности кандидата, но и иные обстоятельства, способные повлиять на независимость директора, в том числе деловую репутацию и личные качества, способность мыслить критически, выносить объективные и беспристрастные суждения.

При наступлении обстоятельств, в силу которых директор перестает быть независимым, он незамедлительно обязан уведомить об этом Наблюдательный совет и корпоративного секретаря. Независимый директор должен воздерживаться от совершения действий, в результате которых он может потерять статус независимого директора.

Для эффективной реализации стратегических задач, стоящих перед Банком, кандидаты, номинированные в качестве независимых директоров, должны быть готовыми переизбираться в состав Наблюдательного совета не менее чем на период 3 года.

В целях обеспечения возможности акционерам принятия взвешенных решений при избрании Наблюдательного совета, на основании заключения Комитета по кадрам и вознаграждениям Наблюдательный совет формирует рекомендации в отношении голосования и обеспечивает доведение этой информации до акционеров Банка путем их включения в состав информации (материалов), предоставляемой лицам, имеющим право на участие в ОСА. Эффективную коммуникацию с акционерами в период подготовки к ОСА также осуществляет Комитет по взаимодействию с миноритарными акционерами Банка, призванный способствовать защите прав и законных интересов акционеров путем всестороннего содействия в реализации этих прав.

Наблюдательный совет обеспечивает максимальную прозрачность процедуры оценки кандидатов и подготовки рекомендаций акционерам по голосованию.

В случае если после включения Наблюдательным советом кандидата в список кандидатур для избрания в Наблюдательный совет и/или обеспечения доступа акционерам к материалам по вопросам повестки дня ОСА в Банк поступила информация о несоответствии выдвинутого кандидата требованиям, установленным законодательством Российской Федерации, и/или создающая препятствия для его

избрания в Наблюдательный совет, такая информация должна быть доведена до сведения участников ОСА до начала голосования.

3.3.3. Председатель Наблюдательного совета

Наблюдательный совет возглавляет Председатель, который избирается из числа членов Наблюдательного совета большинством голосов от общего числа директоров на первом после избрания Собранием заседании Наблюдательного совета.

Председатель руководит работой Наблюдательного совета, осуществляет контроль исполнения решений Наблюдательного совета, организует разработку плана его работы и формирование повесток дня заседаний Наблюдательного совета, выработку взвешенных решений по вопросам повестки дня заседаний, свободное обсуждение этих вопросов, конструктивную атмосферу проведения заседаний, а также правильное и своевременное составление протокола заседания Наблюдательного совета.

3.3.4. Заседания Наблюдательного совета

Правильный баланс между общностью интересов и разнообразием мнений создает условия к формированию каждым членом Наблюдательного совета активной позиции в отношении вопросов, рассматриваемых Наблюдательным советом.

Заседания Наблюдательного совета могут проводиться как в очной, так и заочной форме и созываются его Председателем по его собственной инициативе, по требованию руководителя Службы внутреннего аудита Банка, аудиторской организации, члена Наблюдательного совета, требованию Правления, а также Президента, Председателя Правления Банка.

Наиболее важные вопросы деятельности Банка рассматриваются на заседаниях, проводимых в очной форме, поскольку такая форма дает возможность более содержательного и полного обсуждения вопросов, ведения конструктивной дискуссии и выработки сбалансированных и оптимальных для Банка решений. Перечень вопросов, подлежащих рассмотрению на очном заседании Наблюдательного совета, определен в [Положении о Наблюдательном совете](#), утвержденном ОСА.

Заседание Наблюдательного совета правомочно (имеет кворум) в случае участия в нем не менее половины от числа избранных директоров.

Каждый член Наблюдательного совета обладает одним голосом. В случае равенства голосов решающим является голос Председателя Наблюдательного совета. Решения по вопросам повестки дня заседания Наблюдательного совета принимаются большинством голосов директоров, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации и Уставом Банка, когда требуется большее количество голосов для принятия соответствующих решений.

В своей работе Наблюдательный совет использует современные IT-решения, обеспечивающие эффективные и безопасные коммуникации между членами Наблюдательного совета и Банком.

3.3.5. Оценка деятельности Наблюдательного совета

В целях выявления возможностей для повышения эффективности работы Наблюдательного совета и его комитетов, определения областей для улучшения и развития Наблюдательный совет ежегодно проводит оценку качества своей работы и работы комитетов, Председателя и членов Наблюдательного совета. Периодически (один раз в три года) Наблюдательный совет привлекает к проведению такой оценки независимого внешнего консультанта.

Оценка организуется Комитетом по кадрам и вознаграждениям при участии корпоративного секретаря. Оценка работы Председателя проводится независимыми директорами под руководством Старшего независимого директора с учетом мнений всех членов Наблюдательного совета.

Председатель Наблюдательного совета и Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям на очном заседании Наблюдательного совета организуют обсуждение результатов оценки в целях выработки рекомендаций по повышению эффективности работы как Наблюдательного совета в целом, так и его комитетов, а также отдельных членов. Обобщенные результаты проведенной оценки раскрываются в годовом отчете Банка.

Методология самооценки или независимой внешней оценки деятельности Наблюдательного совета определяется таким образом, чтобы способствовать среди прочего выявлению актуальных долгосрочных и ситуационных компетенций, которыми необходимо дополнить Наблюдательный совет, а также введению в его состав новых членов, навыки, опыт и специализация которых отвечает вызовам меняющейся внешней среды и жизненному циклу деятельности Банка.

Результаты подобных оценок и опросов, кроме прочего, позволяют определить, гармонично ли наполнен Наблюдательный совет разнообразием опыта, навыков, экспертизы и взглядов, составляющих коллективную квалификацию Наблюдательного совета, и учитываются при составлении целевой «матрицы компетенций»⁸ Наблюдательного совета, используемой в процессе номинации и формирования Наблюдательного совета.

3.3.6. Планирование преемственности Наблюдательного совета

На основе информации, систематизированной в целевой «матрице компетенций», Комитет Наблюдательного совета по кадрам и вознаграждениям определяет перечень требуемых компетенций членов Наблюдательного совета, необходимых для осуществления его эффективной деятельности (План преемственности), и организует поиск, оценку и подбор кандидатов, придерживаясь при этом принципа многообразия (в том числе гендерного, возрастного, национального, профессионального) с целью обеспечения квалифицированного обсуждения вопросов повестки дня заседаний с представлением различных точек зрения.

⁸Перечень требуемых компетенций, таких как: базовые, профильные и необходимые с учетом долгосрочных целей развития Банка.

Важными личностными качествами, учитываемыми при подборе кандидатов в Наблюдательный совет, являются: профессиональный скептицизм, способность мыслить критически, умение задавать вопросы по существу и настаивать на получении полных и исчерпывающих ответов, способность воспринимать конструктивную критику.

В целях обеспечения непрерывности деятельности Наблюдательного совета, сохранения сбалансированности его состава, надлежащего уровня компетенции и обеспечения преемственности Банк считает надлежащей практикой своевременную и последовательную ротацию членов Наблюдательного совета, но не более 1/3 состава одновременно.

При необходимости для поиска кандидатов может быть привлечена внешняя экспертиза.

Цели и подходы к организации процесса преемственности, распределение ролей, обязанностей и зон ответственности различных участников процесса формализованы в [Политике обеспечения преемственности членов Наблюдательного совета](#).

3.3.7. Комитеты Наблюдательного совета

Наблюдательный совет из своего состава формирует комитеты — консультативно-совещательные органы, созданные для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности Банка, отнесенных к компетенции Наблюдательного совета, и подготовки рекомендаций Наблюдательному совету по таким вопросам, что повышает эффективность выполнения Наблюдательным советом своих функций и способствует принятию профессионально подготовленных, взвешенных и независимых решений.

Комитеты являются вспомогательными органами Наблюдательного совета и не вправе действовать от имени Банка или Наблюдательного совета. В своей деятельности комитеты подотчетны Наблюдательному совету.

При Наблюдательном совете созданы следующие постоянно действующие комитеты:

- по аудиту;
- по кадрам и вознаграждениям;
- по стратегическому планированию и устойчивому развитию;
- по управлению рисками;
- по технологиям.

При необходимости Наблюдательный совет вправе принять решение об изменении структуры и перечня задач комитетов или создании иных комитетов.

Комитеты по аудиту, по кадрам и вознаграждениям и по управлению рисками состоят только из независимых директоров, а если это невозможно по объективным причинам — независимые директора составляют большинство от количественного состава этих комитетов, а остальными членами могут быть члены Наблюдательного совета, не входящие в состав исполнительных органов Банка.

В состав комитетов по стратегическому планированию и устойчивому развитию и по технологиям также входят независимые директора.

Деятельность комитетов регулируется [Положением о комитетах Наблюдательного совета](#).

Председатели комитетов регулярно представляют Наблюдательному совету отчет о работе своих комитетов, а также доклады по вопросам, рассмотренным комитетом по поручению Наблюдательного совета.

3.4. Подотчетность исполнительных органов

Правление Банка и Президент, Председатель Правления подотчетны Наблюдательному совету и Собранию акционеров.

Правление не реже одного раза в год представляет Наблюдательному совету отчет о ходе выполнения Стратегии развития Банка, об исполнении решений Наблюдательного совета и Собрания акционеров, ежеквартально — доклад о результатах финансово-хозяйственной деятельности Банка и уровне принятых Банком рисков, а также осуществляет реализацию стратегии и политики Банка в организации и осуществлении внутреннего контроля.

При принятии решений члены исполнительных органов должны осознавать степень своей ответственности перед акционерами, клиентами, работниками и иными стейкхолдерами, добросовестно исполнять обязанности по руководству деятельностью Банка.

3.4.1. Избрание, сроки и прекращение полномочий членов Правления

Члены Правления назначаются на должность и освобождаются от должности решением Наблюдательного совета. Кандидаты в члены Правления должны соответствовать требованиям законодательства Российской Федерации, предъявляемым к данным лицам (к квалификации и к деловой и личной репутации). Срок полномочий членов Правления неограничен.

3.4.2. Планирование преемственности членов Правления

Обеспечение преемственности членов Правления является одной из первостепенных задач Системы КУ. Комитет Наблюдательного совета по кадрам и вознаграждениям совместно с руководством кадровой службы Банка отвечает за своевременную подготовку планов преемственности, фокусное определение кадровых потребностей менеджмента и развитие существующих компетенций, поиск и привлечение наиболее подходящих кандидатов прежде всего за счет внутренних ресурсов, для чего в Банке формируется кадровый резерв.

В своей работе Комитет Наблюдательного совета по кадрам и вознаграждениям при планировании преемственности учитывает результаты регулярной оценки деятельности каждого из членов Правления, принимая во внимание результаты работы всего Банка в целом.

3.4.3. Президент, Председатель Правления

Президент, Председатель Правления Банка возглавляет Правление, осуществляет руководство текущей деятельностью Банка.

Избрание Президента, Председателя Правления Банка и досрочное прекращение его полномочий Уставом Банка отнесено к компетенции Наблюдательного совета.

Президент, Председатель Правления несет ответственность за организацию системы подготовки и достоверность бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка, своевременное раскрытие информации и предоставление акционерам, клиентам Банка и иным заинтересованным лицам сведений о деятельности Банка.

3.4.4. Взаимодействие Наблюдательного совета и исполнительных органов

В целях более полного погружения в специфику деятельности Банка члены Наблюдательного совета могут по собственной инициативе организовывать рабочие встречи с членами исполнительных органов и иными ключевыми работниками Банка, а также обсуждать между собой вне рамок заседаний Наблюдательного совета любые вопросы текущей деятельности и развития Банка.

Члены Наблюдательного совета осознают свою роль в Системе КУ, а также обязанности членов исполнительных органов и в диалоге с ними придерживаются решений Наблюдательного совета, в том числе в тех случаях, когда имеют особое мнение по каким-либо вопросам, а также воздерживаются от личных поручений исполнительным органам, не подкрепленных решением Наблюдательного совета или его комитетов.

Члены Наблюдательного совета взаимодействуют с исполнительными органами и должностными лицами Банка с целью своевременного получения максимально полной и достоверной информации, необходимой им для принятия решений. Для надлежащего исполнения своих обязанностей члены Наблюдательного совета имеют право:

- запрашивать информацию о деятельности Банка и подконтрольных ему компаний, оперативно получать ответы на свои запросы;
- требовать предоставления дополнительной информации;
- знакомиться с внутренними документами Банка, отчетностью Банка и иными финансовыми документами, а также с аудиторскими заключениями и решениями исполнительных органов Банка.

3.5. Эффективность деятельности и независимость корпоративного секретаря

Корпоративный секретарь обеспечивает соблюдение органами управления и должностными лицами Банка процедур КУ, требований законодательства Российской Федерации, Устава, настоящего Кодекса и внутренних документов Банка, гарантирующих реализацию прав и законных интересов акционеров.

Корпоративный секретарь назначается на должность решением Наблюдательного совета, ему же подотчетен и подконтролен в своей деятельности. Корпоративный секретарь находится в административном подчинении Президента, Председателя Правления Банка. Деятельность корпоративного секретаря регулируется [Положением о корпоративном секретаре](#).

3.6. Прозрачность и сбалансированность системы вознаграждения Наблюдательного совета и исполнительных органов

Банк обеспечивает прозрачность системы вознаграждения членов Наблюдательного совета и исполнительных органов, устанавливая при этом размер вознаграждения на уровне, позволяющем привлекать, удерживать и мотивировать членов Наблюдательного совета, исполнительных органов и ключевых руководящих работников, обладающих необходимой для Банка компетенцией и квалификацией. При определении подходов к вознаграждению Банк стремится следовать Принципам разумной практики вознаграждения, рекомендованным Советом по финансовой стабильности⁹, включая следующие ключевые аспекты:

- активную роль Наблюдательного совета, подкрепленную должной квалификацией, в формировании системы вознаграждения в Банке и надзоре за практикой ее реализации;
- применение особых принципов вознаграждения в отношении руководителей и работников подразделений внутреннего контроля и управления рисками, способствующих независимости их деятельности;
- связь переменного вознаграждения исполнительных органов Банка, руководителей бизнес-подразделений с результатами деятельности Банка, подразделения и персональными результатами, а также учет применимых параметров и временных характеристик риска при определении размера и периодичности выплаты переменного вознаграждения;
- прозрачность принципов и практики вознаграждения.

3.6.1. Вознаграждение членов Наблюдательного совета

Вознаграждение членов Наблюдательного совета должно соответствовать рыночным условиям и устанавливаться Собранием акционеров таким образом, чтобы обеспечивать привлечение и активное участие в работе Банка высококвалифицированных специалистов, способствовать их добросовестной и продуктивной работе, нацеленной на реализацию стратегических целей Банка.

Банк публично раскрывает информацию о вознаграждении членов Наблюдательного совета, выплачиваемом в соответствии с [Положением о вознаграждениях и компенсациях членов Наблюдательного совета](#), утверждаемым ОСА.

При определении размера вознаграждения членов Наблюдательного совета Банк стремится принять во внимание индивидуальные обязанности работы в Наблюдательном совете каждого его члена

⁹The Financial Stability Board Principles for Sound Compensation Practices (2009).

(например, членство в комитете и/или выполнение обязанностей Председателя Наблюдательного совета, Председателя комитета, Старшего независимого директора) и дополнительную нагрузку, сопряженную с такими обязанностями.

Членам Наблюдательного совета компенсируются (возмещаются) целевые расходы, возникающие в рамках исполнения возложенных на них обязанностей.

3.6.2. Вознаграждение членов исполнительных органов

Система вознаграждения членов исполнительных органов регулируется [Кадровой политикой в области вознаграждения и квалификационных требований к ключевым работникам ПАО Сбербанк](#), предусматривающей зависимость вознаграждения от результатов работы Банка и личного вклада работника в достижение этого результата путем применения инструментов регулярной оценки эффективности их деятельности через систему сбалансированных показателей.

Структура совокупного дохода членов исполнительных органов состоит из фиксированной и переменной части. Переменное вознаграждение напрямую связано с результатом достижения комплекса ключевых показателей: индивидуальных и командных, финансовых и нефинансовых и составляет не менее 40 процентов от целевого размера совокупного дохода.

Частью переменного вознаграждения членов исполнительных органов является долгосрочное вознаграждение, основанное на стоимости акций Банка с выплатами денежными средствами. Программа долгосрочной мотивации внедрена с целью стимулирования разумного принятия рисков в долгосрочной перспективе и предусматривает отсрочку (рассрочку) и последующую корректировку переменной части вознаграждения исходя из сроков получения финансовых результатов их деятельности, включая возможность сокращения или отмены переменной части вознаграждения при получении негативного финансового результата в целом по Банку или по соответствующему направлению деятельности. Отсрочка в выплате долгосрочного вознаграждения членов исполнительных органов позволяет скорректировать его размер в случае реализации рисков выше установленного порога материальности и с учетом степени ответственности и величины убытка от реализовавшегося риска.

Комитет Наблюдательного совета по кадрам и вознаграждениям отвечает за постоянную актуализацию системы вознаграждения членов исполнительных органов, согласовывает набор персональных целевых показателей и контролирует успешность их выполнения, анализируя персональный вклад каждого руководителя, его потенциал развития и степень синергетического эффекта в команде.

Оценка эффективности деятельности членов исполнительных органов производится на ежегодной основе с подведением промежуточных ежеквартальных итогов достижения индивидуальных, коллективных и корпоративных целей, определенных путем каскадирования ключевых приоритетов Банка, что обеспечивает взаимосвязь оценки деятельности и вознаграждения с достижением стратегических целей Банка.

3.6.3. Раскрытие информации о вознаграждении членов Наблюдательного совета и исполнительных органов

Банк ответственно подходит к вопросу раскрытия информации о вознаграждении членов Наблюдательного совета и исполнительных органов.

Информация о применяемой в Банке системе вознаграждений членов Наблюдательного совета, обо всех применяемых формах краткосрочной или долгосрочной денежной мотивации членов исполнительных органов, в том числе о подходах к определению зависимости размера их вознаграждения от результата работы Банка и их личного вклада в достижение этого результата, об отложенном сроке выплаты переменной части вознаграждения, последующей корректировке ее размера в зависимости от достигнутых результатов публикуется в годовом отчете Банка.

Также в годовом отчете содержатся сведения о выплаченном вознаграждении членам Наблюдательного совета и исполнительных органов с указанием размера всех видов вознаграждения, включая заработную плату, премии, комиссионные, суммы, отдельно выплаченные за участие в работе соответствующего органа, иные виды вознаграждения (в том числе в виде акций), которые были выплачены Банком в течение отчетного года.

Сведения о размере выплаченного вознаграждения и (или) компенсации расходов членам Наблюдательного совета и исполнительных органов также содержатся в ежеквартальном отчете эмитента, составляемом в соответствии с требованиями Банка России и раскрываемом на сайте Банка.

3.6.4. Страхование ответственности директоров¹⁰ и руководителей¹¹ Банка

Учитывая, что управление Банком представляет собой сложный процесс, сопряженный с риском того, что решения, принятые членами органов управления и руководителями Банка, могут повлечь негативные последствия для Банка, их ответственность подлежит страхованию.

Страхование ответственности директоров и руководителей производится за счет средств Банка.

Решение о согласии на заключение Договора страхования ответственности принимается ОСА по предложению Наблюдательного совета, которым не покрывается совершение любых умышленных действий, повлекших причинение убытков Банку либо третьим лицам.

¹⁰Любое физическое лицо, которое когда-либо являлось, является или станет в будущем членом наблюдательного совета, совета директоров или иного аналогичного органа управления вне зависимости от его наименования.

¹¹Любое физическое лицо, которое когда-либо занимало, занимает, займет в будущем должность/позицию единоличного исполнительного органа (президента, председателя правления, генерального директора и т. д.), члена коллегиального исполнительного органа (правления, дирекции и т. д.), старшего вице-президента, вице-президента, главного бухгалтера, руководителя службы, директора департамента, руководителя самостоятельной структурной единицы и их заместителей или исполняло, исполняет или будет исполнять любые функции/обязанности, аналогичные (существенно аналогичные) функциям/обязанностям любой из вышеперечисленных должностей/позиций вне зависимости от ее наименования.

3.7. Высокие стандарты корпоративной культуры и деловой этики

Принятые в Банке стандарты поведения, гарантирующие честные и справедливые отношения к работникам, клиентам, партнерам, а также соблюдение законодательства и внутренних норм отражены в [Кодексе корпоративной этики](#) Сбербанка.

Банк уверен в том, что безусловное следование этическим принципам, закрепленным во внутренних документах Банка, всеми работниками Банка закладывает ориентированную на этические принципы основу корпоративной культуры, способствует укреплению деловой репутации Банка, развитию сотрудничества с клиентами и партнерами. При этом руководители любого уровня, в том числе члены исполнительных органов и Наблюдательного совета, должны на личном примере показывать приверженность высоким принципам профессиональной и деловой этики, создавать и поддерживать такую культуру поведения, при которой работники знают и понимают свои обязанности и свободно информируют о сомнениях и проблемах.

Наблюдательный совет не реже одного раза в год рассматривает состояние и динамику корпоративной культуры с точки зрения ее соответствия Стратегии развития и целям деятельности, принципам деловой этики и нацеленности на устойчивое развитие.

Корпоративное управление Банка неразрывно связано с его корпоративной культурой. Важно, чтобы каждый работник знал, что происходит в Банке и понимал, какое влияние он может оказать на его дальнейшее развитие. Это реализуется, в частности, за счет наличия у каждого работника-акционера законной возможности участия в ОСА для принятия важнейших для Банка корпоративных решений. Исполнительные органы расценивают работника-акционера как единомышленника, заинтересованного в реализации Банком намеченных стратегических целей и увеличении его акционерной стоимости.

3.7.1. Политика в области противодействия коррупции и управления конфликтом интересов

Члены Наблюдательного совета и исполнительных органов обязаны:

- обеспечивать максимальное соблюдение интересов Банка. Никто из них не имеет права преследовать личные интересы при принятии решений и использовать для собственной выгоды возможности, предоставленные Банком;
- соблюдать требования разработанных Банком [Политики по противодействию коррупции](#) и [Политики по управлению конфликтом интересов](#), применимого антикоррупционного законодательства во всех странах ведения бизнеса и/или публичного обращения ценных бумаг Банка; на личном примере показывать работникам Банка приверженность этим требованиям, распространяющимся на всех работников Банка независимо от занимаемой должности; а также регулярно проходить обучение по данным направлениям;
- быть нетерпимыми к коррупции в любых ее формах и проявлениях (принцип нулевой толерантности);

- действуя разумно и добросовестно в интересах Банка и его акционеров, своевременно сообщать о наличии конфликта интересов, в том числе потенциального, об известных им совершаемых или предполагаемых сделках, в которых они могут быть признаны заинтересованными лицами; разрешать возникшие конфликты интересов; воздерживаться от действий, которые приведут или способны привести к возникновению конфликта интересов; воздерживаться от голосования по вопросам, в отношении которых у них имеется конфликт интересов, а также от иных действий, которые могут привести к возникновению ущерба интересам Банка или его акционеров. Если члену Наблюдательного совета или исполнительного органа Банка не очевидно, создает та или иная ситуация конфликт интересов, то ему следует проконсультироваться с корпоративным секретарем или Управлением комплаенс Банка для принятия мер по урегулированию конфликта интересов;
- своевременно уведомлять Наблюдательный совет путем направления через корпоративного секретаря уведомления его Председателю как о намерении занять должность в составе органов управления иных организаций, в государственных и муниципальных органах, Банке России, так и о факте такого назначения.

Члены исполнительных органов Банка получают одобрение Наблюдательного совета Банка при совмещении должностей в иных организациях, а также раскрывают перед Банком информацию об осуществлении ими коммерческой деятельности, не связанной с интересами Банка.

Ключевой мерой по управлению конфликтом интересов в отношении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность (далее — сделки с заинтересованностью) является процедура выдачи согласия на их совершение/последующее одобрение.

В соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и лучшими практиками корпоративного управления сделки с заинтересованностью рассматриваются в следующем порядке:

- проводится предварительный анализ наличия заинтересованности у членов Наблюдательного совета и исполнительных органов, участвующих в принятии решений;
- осуществляется извещение о сделке с заинтересованностью членов Наблюдательного совета и Правления, а в случае если в совершении такой сделки заинтересованы все члены Наблюдательного совета — акционеров Банка в порядке, предусмотренном для сообщения о проведении Собрания акционеров;
- заинтересованные лица отстраняются от процесса обсуждения условий совершения сделки и принятия решения по ней.

Вся информация о сделках с заинтересованностью своевременно раскрывается в соответствии с законодательством Российской Федерации (в форме существенных фактов, а также в форме отчета о заключенных Банком в отчетном году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность, подписанного Президентом, Председателем Правления Банка и утвержденного Наблюдательным советом). Данный отчет является неотъемлемой частью годового отчета Банка, утверждаемого ОСА.

3.7.2. Политика в области конфиденциальной и инсайдерской информации

Члены Наблюдательного совета и исполнительных органов Банка не разглашают и не используют в личных интересах или в интересах третьих лиц ставшие известными сведения, составляющие конфиденциальную информацию (банковскую тайну, коммерческую тайну Банка и его партнеров, подконтрольных Банку лиц, персональные данные) и инсайдерскую информацию Банка и клиентов Банка.

Раскрытие информации о Банке, ее объем, содержание и способы распространения не должны противоречить требованиям к соблюдению охраняемой законодательством банковской, коммерческой тайны, иной конфиденциальной информации, а также требованиям информационной безопасности Банка.

В отношении инсайдерской информации члены Наблюдательного совета и исполнительных органов Банка должны соблюдать требования [Политики по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком](#), в которой в числе прочих установлен ряд ограничений и запретов по совершению персональных операций с ценными бумагами Банка, а также зафиксирована норма доводить требование по защите инсайдерской информации до сведения связанных лиц.

3.8. Сбалансированность и эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками, внешний аудитор

Система внутреннего контроля представляет собой совокупность органов и направлений внутреннего контроля и соответствует специфике финансово-хозяйственной деятельности Банка. В основе организации внутреннего контроля в Банке лежит риск-ориентированный подход, который на практике является механизмом, ограничивающим аппетит к риску Банка.

Наблюдательный совет несет ответственность за определение принципов и подходов к организации систем внутреннего контроля и управления рисками в Банке.

Исполнительные органы обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективных систем внутреннего контроля и управления рисками, а также отвечают за выполнение решений Наблюдательного совета в этих областях.

Построение систем внутреннего контроля и управления рисками осуществляется с использованием модели «трех линий защиты», при которой:

- первая линия — это подразделения, которые несут ответственность за ежедневное эффективное осуществление внутреннего контроля, принимают текущие меры по управлению рисками, связанными с их деятельностью. Эти меры являются частью повседневной деятельности подразделений, и таким образом обеспечивается постоянный процесс выявления, оценки и контроля рисков;
- вторая линия — это подразделения Банка, которые отвечают за разработку и введение в действие правил и процедур внутреннего контроля, в том числе комплаенс, определяют стандарты управления рисками, принципы, лимиты и ограничения, проводят мониторинг уровня рисков,

формируют отчетность, проверяют соответствие уровня рисков аппетиту к риску, консультируют, моделируют и агрегируют общий профиль рисков;

- третья линия — это внутренний аудит, задачами которого является независимая оценка эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками.

В целях проверки и подтверждения достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности, подготавливаемой как по российским, так и по международным стандартам финансовой отчетности, Банк привлекает независимую аудиторскую организацию.

3.8.1. Участники системы внутреннего контроля

Внутренний контроль в Банке осуществляют:

- Наблюдательный совет;
- исполнительные органы;
- главный бухгалтер (его заместители);
- руководители (их заместители) филиалов;
- Служба внутреннего аудита;
- Служба внутреннего контроля;
- контролер по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- контролер профессионального участника рынка ценных бумаг;
- ответственное должностное лицо в целях противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации;
- ответственное должностное лицо в целях противодействия неправомерному манипулированию рынком;
- подразделения и работники, осуществляющие внутренний контроль в соответствии с полномочиями, определяемыми Уставом и внутренними документами Банка.

3.8.2. Организация процесса управления рисками

Применяемая Банком система управления рисками основывается на стандартах и инструментах, рекомендуемых Базельским комитетом по банковскому надзору, и отвечает требованиям лучших мировых практик.

Основными задачами системы интегрированного управления рисками как составной части процесса управления Банком являются: внедрение стандартов управления рисками, принципов, лимитов и ограничений; мониторинг уровня рисков и формирование отчетности по рискам; обеспечение соответствия уровня принятых рисков установленным лимитам аппетита к риску; моделирование и формирование общего профиля рисков. В целях обеспечения эффективного планирования и контроля принятых рисков функции управления рисками распределены между Наблюдательным советом,

исполнительными органами, куратором блока «Риски» (руководитель Службы управления рисками Банка), комитетами Правления, подразделениями блока «Риски» и иными подразделениями Банка. Распределение полномочий в системе управления рисками соответствует требованиям и рекомендациям Банка России и международных финансовых организаций.

3.8.3. Служба внутреннего контроля

В Банке создана Служба внутреннего контроля, основной задачей которой является предоставление Наблюдательному совету и исполнительным органам информации об уровне регуляторного риска, оценке системы управления регуляторным риском, направлениях деятельности, наиболее подверженных регуляторному риску.

Служба внутреннего контроля руководствуется принципами независимости, беспристрастности, объективности и профессиональной компетентности, исключения вовлечения в осуществление противоправной деятельности, своевременного представления сведений в органы государственной власти и Банк России в соответствии с законодательством Российской Федерации.

3.8.4. Служба внутреннего аудита

Служба внутреннего аудита проводит проверки по всем направлениям деятельности Банка (объектом проверок может являться любое подразделение и работник Банка или организация — участник Группы Банка), осуществляет контроль за эффективностью принятых подразделениями, органами управления и исполнительными органами Банка по результатам проверок мер, обеспечивающих снижение уровня выявленных рисков.

Заключение Службы внутреннего аудита, подготовленное по результатам оценки эффективности управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления за отчетный год, включается в состав информации (материалов), подлежащей представлению лицам, имеющим право на участие в ОСА.

Служба внутреннего аудита подотчетна Наблюдательному совету, административно подчинена Президенту, Председателю Правления Банка.

Банк принимает необходимые меры для обеспечения независимости и беспристрастности Службы внутреннего аудита, создает условия для беспрепятственного и эффективного осуществления Службой внутреннего аудита своих функций.

3.8.5. Внешний аудитор

Кандидатура независимой аудиторской организации ежегодно выбирается путем проведения открытого конкурса, согласовывается с Правлением, рассматривается Комитетом Наблюдательного совета по аудиту, которым выносится суждение о независимости внешнего аудитора. Наблюдательный

совет принимает решение о рекомендации кандидатуры аудиторской организации для утверждения Собранием акционеров.

3.8.6. Политика внешней и внутренней коммуникации в отношении рисков

В соответствии с рекомендациями Базельского комитета по банковскому надзору Банк уделяет особое внимание процессу внутренней коммуникации и анализу рисков, связанных с его деятельностью. Наблюдательный совет, исполнительные органы и ответственные за управление рисками подразделения своевременно информируются о рисках. Внутри Банка развивается культура ответственного отношения к риску и принятию решений, связанных с неопределенностью.

Принимая во внимание ту роль, которую Банк играет в глобальной финансовой инфраструктуре, целью является построение системы, позволяющей Наблюдательному совету и исполнительным органам Банка быстро и четко принимать решения по управлению рисками и иметь возможность оперативно контролировать их выполнение.

3.9. Формирование надлежащих механизмов корпоративного управления в подконтрольных компаниях

Наблюдательный совет Банка имеет доступ к полной и актуальной информации о структуре Группы Банка, осведомлен о роли значимых для Банка компаний и об особенностях корпоративного управления в них. Наблюдательный совет своевременно уведомляется о любых специфических рисках и вызовах, связанных с подконтрольными компаниями и способных оказать влияние на деятельность Банка.

Банк стремится осуществлять надзор за подконтрольными компаниями с учетом характера, масштабов и рисков их деятельности, внедрять в практику деятельности подконтрольных компаний с учетом их индивидуальных особенностей современные принципы корпоративного управления, способствующие их устойчивой работе и достижению целей деятельности в долгосрочной перспективе.

В подконтрольных компаниях, в которых востребованы наиболее развитые механизмы корпоративного управления, как хорошую практику Банк рассматривает избрание в их наблюдательные советы (советы директоров) независимых директоров, обладающих необходимой квалификацией, а также неисполнительных директоров из состава ключевых руководящих работников Банка, имеющих необходимые знания и навыки в области корпоративного управления.

В Банке создана автоматизированная система мониторинга корпоративного управления подконтрольных компаний, посредством которой оцениваются применяемые в таких компаниях практики с точки зрения их соответствия целям, стандартам деятельности и политикам Банка и, в частности, стандартам управления рисками, внутреннего контроля и процедур комплаенс.

3.10. Информационная прозрачность

Документом, определяющим прозрачность деятельности, является [Информационная политика](#) Банка, которая в том числе устанавливает:

- принципы раскрытия информации, включая своевременное параллельное раскрытие информации на русском и английском языках и предоставление равного доступа к информации для различных стейкхолдеров;
- состав информации, обязательной к раскрытию и раскрываемой дополнительно, порядок и способы ее раскрытия;
- ограничения по несанкционированному распространению, разглашению и использованию информации о деятельности Банка;
- способы внешних и внутренних коммуникаций, используемых Банком для формирования достоверного представления о своей деятельности.

Банк, как кредитная организация, исполняет обязанности по раскрытию информации о своей деятельности в соответствии с требованиями Банка России.

Банк, как эмитент российских ценных бумаг, включенных в котировальные списки ценных бумаг, допущенных к организованным торгам на Московской Бирже, исполняет требования Правил листинга Московской Биржи, а также обязанности по раскрытию информации о своей деятельности в соответствии с требованиями законодательства.

Банк в связи с обращением за пределами Российской Федерации производных ценных бумаг — депозитарных расписок, выпущенных на обыкновенные акции Банка, — исполняет также требования по раскрытию информации:

- Лондонской фондовой биржи (LSE);
- Франкфуртской фондовой биржи (FSE);
- Правил 12g3-2b Закона о фондовых биржах 1934 г. (США).

Банк считает, что открытость Системы КУ, возможность конструктивного диалога с членами Наблюдательного совета и Правления Банка, а также активный подход к коммуникациям с рынком являются ключевыми факторами улучшения имиджа и укрепления доверия к Банку.

3.10.1. Общие принципы раскрытия информации

Банк действует в режиме информационной открытости по отношению ко всем целевым аудиториям по вопросам раскрытия информации о текущей деятельности, о финансовых результатах, Стратегии развития, экосистеме, воздействии экономической ситуации и рыночной конъюнктуры на операционные результаты и планы и прочих факторах, способных оказать влияние на стоимость ценных бумаг Банка.

Банк обеспечивает защиту информации, составляющей государственную, банковскую, служебную или коммерческую тайну, персональных данных, соблюдает требования собственной информационной безопасности.

Раскрытие Банком информации осуществляется в соответствии с принципами регулярности, последовательности, оперативности, доступности, равноправия, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных.

Контроль за реализацией положений Информационной политики осуществляет Наблюдательный совет.

Исполнительные органы обеспечивают своевременность и точность раскрытия информации обо всех существенных аспектах деятельности Банка в форме:

- годового отчета, включающего в том числе отчет, подготавливаемый в соответствии с требованиями Стандартов Глобальной инициативы по отчетности в области устойчивого развития (GRI) и лучшими международными практиками, а также отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России («соблюдай или объясняй») и развитии практик КУ;
- эмиссионных и иных документов, подлежащих раскрытию эмитентами ценных бумаг;
- годовой и промежуточной консолидированной и отдельно бухгалтерской (финансовой) отчетности;
- сведений, которые Банк раскрывает как профессиональный участник рынка ценных бумаг;
- информации, которую Банк раскрывает как кредитная организация (сведения о процентных ставках, о принимаемых рисках, об уступках ипотечным агентам и пр.).

Каналы раскрытия информации / инструменты коммуникаций выбираются таким образом, чтобы обеспечивать свободный доступ заинтересованных лиц к раскрываемой информации. Это:

- сайты Банка в сети Интернет: www.sberbank.com и www.sberbank.ru (обеспечивается параллельное раскрытие информации на русском и английском языках);
- корпоративные материалы (отчеты, презентации, официальные пресс-релизы и пр.);
- встречи, тематические конференции, пресс-конференции, собрания, форумы (регионального, российского и международного масштабов);
- современные дистанционные инструменты информационного обмена (в том числе видео-, конференцсвязь, веб-трансляции);
- периодические печатные издания (газеты, журналы и пр.);
- официальное присутствие Банка в социальных медиа.

Дополнительными каналами раскрытия информации / инструментами коммуникаций являются также официальные сайты организаций, входящих в Группу Банка.

3.10.2. Коммуникации с акционерами и инвесторами

С целью повышения инвестиционной привлекательности в Банке выстроена система поддержки постоянного прямого диалога с акционерами, инвесторами, аналитиками, рейтинговыми агентствами путем предоставления дополнительных сведений, пояснений и официальных комментариев о текущем

положении дел в Банке; информации, необходимой для проведения финансового анализа деятельности Банка, принятия взвешенных инвестиционных решений.

Основными каналами коммуникаций являются: сайт Банка; ОСА; мобильные приложения, разработанные для акционеров; целевые мероприятия, проводимые для акционеров, инвесторов, аналитиков (групповые и индивидуальные встречи «один на один» — как с личным присутствием представителей Банка, так и с использованием дистанционных каналов; международные инвестиционные конференции; роуд-шоу; аудио-конференц-звонки); ответы на запросы по электронной почте; горячая телефонная линия для акционеров.

В целях заблаговременного информирования заинтересованных лиц даты основных регулярных публикаций раскрываются на сайте Банка.

Для поддержания эффективных коммуникаций с миноритарными акционерами — физическими лицами в Банке функционирует Комитет по взаимодействию с миноритарными акционерами (Комитет), Председатель которого не реже одного раза в год выступает с докладом о проделанной работе перед Наблюдательным советом и акционерами на Собрании. Комитет рассматривает предложения акционеров по вопросам совершенствования Системы КУ Банка и высказывает свои рекомендации исполнительным органам и Наблюдательному совету по вопросам реализации и защиты прав и законных интересов миноритарных акционеров Банка.

Члены Наблюдательного совета и исполнительных органов принимают активное участие во взаимодействии с инвесторами и акционерами, рассматривают их предложения, рекомендации, принимают во внимание основные опасения и учитывают полученную обратную связь, в том числе при принятии решений.

3.11. Следование международным стандартам и принципам в области устойчивого развития и ESG-принципам

Принимая во внимание значимость темы устойчивого развития, а также признавая необходимость объединения усилий с другими компаниями и организациями в решении глобальных проблем человечества, Банк присоединился к глобальным инициативам Организации Объединенных Наций (ООН) и руководствуется в своей деятельности их требованиями.

Использование международных стандартов в области ESG Банк рассматривает как необходимое условие обеспечения соответствия деятельности Банка лучшей международной практике и достижения целей и задач своего развития.

Система управления ESG-принципами встроена в архитектуру Системы КУ.

Для усиления фокуса Наблюдательного совета на ESG-повестку и устойчивое развитие в практику Банка внедрено избрание из состава Наблюдательного совета куратора по данным вопросам. В его функции входит взаимодействие от имени Наблюдательного совета с менеджментом и внешними стейкхолдерами Банка по вопросам ESG-повестки.

В Банке создан ESG-комитет, в состав которого входят члены Правления и ключевые руководящие работники Банка. В состав полномочий ESG-комитета входит рассмотрение и координация вопросов, связанных с ESG-инициативами (подготовка стратегии развития, внутренние процессы, портфель профильных проектов и др.).

Цели и задачи, а также основные принципы деятельности Банка в области ESG формулируются в ESG-политике Банка.

IV. Заключительные положения

Принимая на себя обязательства по следованию дополнительным (помимо требований, установленных законодательством Российской Федерации) положениям и принципам, изложенным в настоящем Кодексе, Банк осознает, что в определенных случаях возможно возникновение ситуаций, при которых Банк по объективным причинам не сможет или будет не в состоянии соблюдать некоторые положения или принципы. В таких случаях Банком будут предприниматься активные меры по адекватному исправлению сложившейся ситуации либо даваться аргументированные объяснения о причинах несоблюдения положений Кодекса исходя из принципа учета интересов всех акционеров.