



Центр  
корпоративного  
развития

# Корпоративное управление В ГОДОВЫХ ОТЧЕТАХ

кратко, динамично, небанально



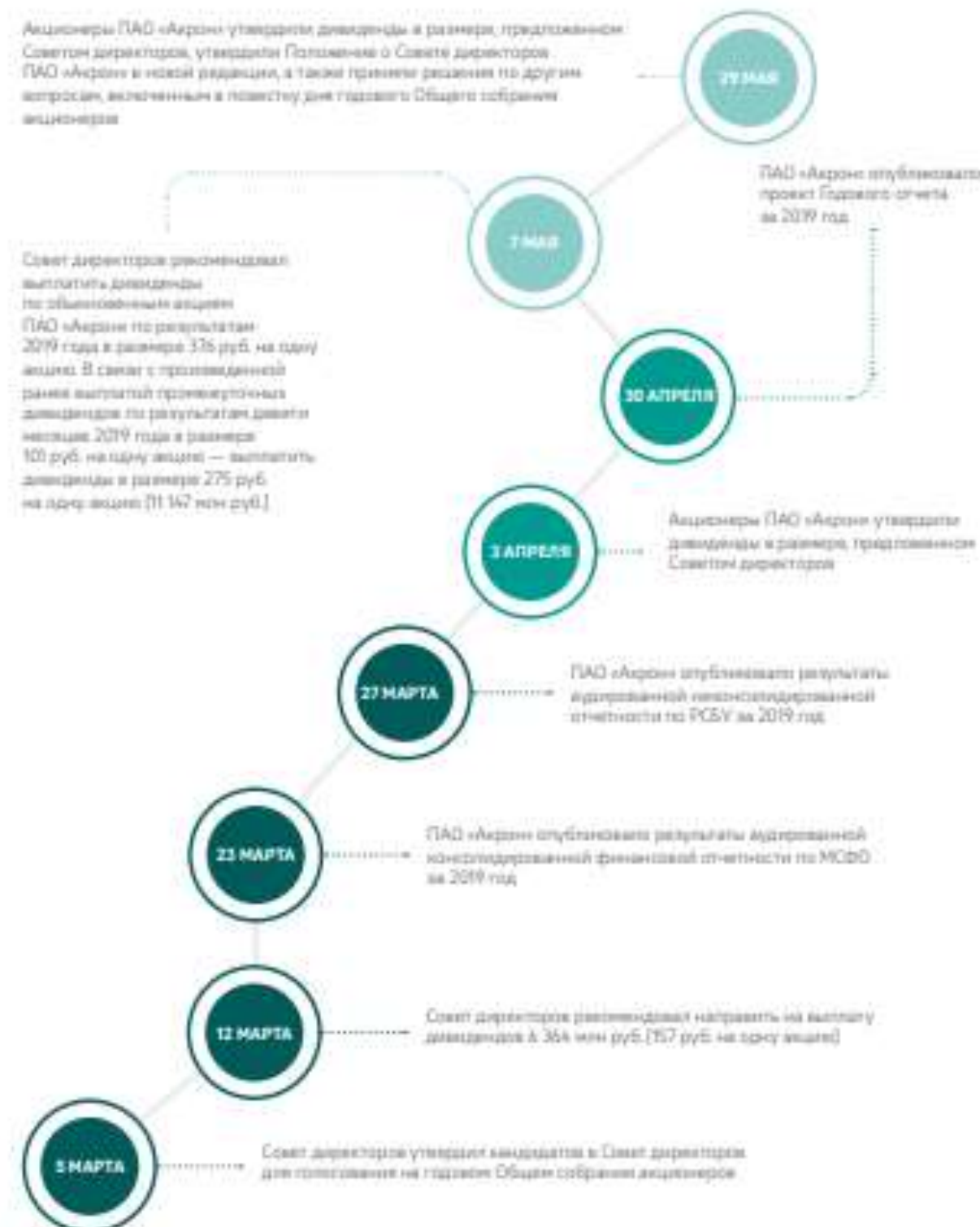
## «Болевые точки»

- Информация статична
  - описание общей системы корпоративного управления
  - внутренние и внешние регламенты, соответствие стандартам
- Информации много
  - функционал органов управления
  - общие подходы и принципы управления
  - биографии всех членов органов управления
  - все составы органов управления
  - многое-многое другое
- Информация сложно поддается визуализации

## Что делать?

1. Не дублировать из года в год все, что можно не дублировать
2. Переносить узкоспециализированную информацию в приложения
3. Использовать ссылки, отсылки
4. Как можно больше конкретики: что было сделано в отчетном году? для чего? каковы результаты?
5. Как можно больше иллюстраций / визуальных элементов
6. Как можно меньше унифицированной информации и как можно больше уникальной
7. «Одушевить» отчет
8. Ориентироваться на запросы ключевых стейкхолдеров

## Ключевые события 2020 корпоративного года



## Общая информация о системе корпоративного управления

- что изменилось с прошлого года
- мероприятия по развитию корпоративного управления: в отчетном году + **план на будущее**
- % соблюдения рекомендаций Кодекса корпоративного управления ЦБ РФ в **динамике**
- результаты оценки системы корпоративного управления (конкретные цифры, **динамика**)
- сложности и найденные решения

Группа «Акрон», 2021

Развитие практики корпоративного управления в 2016–2020 гг.

2016

Внедрение развитых практик корпоративного управления  
Введение института Корпоративного секретаря

- Дополнительно разработаны и утверждены Информационная политика, Положение о Комитетах с учетом требований листинга и рекомендаций НКО
- Комитет по аудиту и Комитет по кадрам и вознаграждениям сформированы полностью из независимых директоров
- Большинство Комитетов возглавляют независимые директора

2017

Внешняя оценка качества КУ (НРКУ 7++)  
Увеличение доли независимых директоров (1/3)

- Проведена внешняя оценка качества корпоративного управления с привлечением НТИ «Российский институт директоров», по итогам которой присвоен рейтинг 7++ «Развитая практика корпоративного управления»
- Обыкновенные акции Общества переведены в котировальный список I Московской Биржи (Применяемый символ)
- Утверждены Дивидендная политика, Экологическая политика, новая редакция Кодекса корпоративной этики, программа вводного курса для членов Совета директоров
- Впервые проведена внешняя оценка Совета директоров и утверждена Методика проведения оценки Совета директоров Общества

2018

Электронное голосование и дистанционный доступ к ОСА  
Внедрение оценки кандидатов в СД и РК

- Расширена компетенция Совета директоров в части контроля за стратегией, бизнес-планированием, управлением ДЗО, а также в области управления рисками и внутреннего контроля
- Актуализированы Информационная политика, Положение об инсайдерской информации и Положение о закупках
- Впервые предоставлена возможность дистанционного участия в Собрании акционеров, а также доступ к видеотрансляции Собрания на сайте. Внедрена платформа работы форума для акционеров
- Впервые проведена самооценка работы Совета директоров и его Комитетов
- Впервые внедрена практика предварительной оценки кандидатов в Совет директоров Общества на предмет соответствия критериям независимости

2019

Актуализация Устава и политик  
Изменение системы вознаграждения членов Совета директоров

- Утверждены новые редакции документов об органах управления Общества с учетом изменений законодательства и рекомендаций НКО
- Сохранена практика выплаты дивидендов акционерам
- Повышена информационная прозрачность при подготовке собрания акционеров

2020

Актуализация Устава и политик  
Повышение качества работы Совета директоров

- Повышено внимание к вопросам контроля за рисками и обеспечения стабильности основной деятельности, особенно в условиях пандемии COVID-19
- Проведена внешняя оценка Совета директоров с участием независимого консультанта
- Обновлен состав Совета директоров, в том числе введен новый независимый директор (Шаронов А.В.)
- Утверждена новая редакция Устава Общества
- Утверждена политика преемственности высшего менеджмента, актуализирована политика о рисках

Развитие системы корпоративного управления в 2020 г.

В 2020 г. была продолжена работа по совершенствованию корпоративного управления в Обществе и Группе компаний «Россети» в целом. Годовым Общим собранием акционеров в 2020 г. утверждена новая редакция Устава ПАО «Россети», которая учитывает поправки, внесенные в Федеральный закон «Об акционерных обществах». В рамках вносимых в Устав изменений также была расширена компетенция Правления, в нее дополнительно включено рассмотрение по предложению Генерального директора вопросов деятельности организаций, полномочия единоличного исполнительного органа которых переданы Обществу.

В 2020 г. в связи со сложной эпидемиологической ситуацией Общество, руководствуясь положениями Федерального закона от 07.04.2020 № 115-ФЗ, провело годовое Общее собрание акционеров в форме заочного голосования. Акционерам была предоставлена возможность принять участие в голосовании путем заполнения электронной формы бюллетеня на сайте регистратора Общества – АО «СТАТУС». Также для связи с акционерами был открыт специальный адрес электронной почты и обеспечена работа форума по вопросам повестки дня Собрания на сайте Общества в сети Интернет.

Важным дополнительным изменением в практике корпоративного управления Компании в 2020 г. стало принятие годовым Общим собранием акционеров решения о выплате вознаграждения членам Совета директоров, что будет способствовать мотивации и сохранению в составе Совета директоров лиц, обладающих компетенцией и квалификацией, необходимыми для эффективного управления Компанией, достижения установленных стратегических целей и задач.

Состав Совета директоров Общества, избранный на годовом Общем собрании акционеров, полностью соответствует требованиям Московской Биржи для эмитентов Первого уровня листинга и рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России: 5 из 15 членов Совета директоров являются независимыми.

В 2020 г. Совет директоров Компании внос существенный вклад в развитие системы корпоративного управления Компании. Советом директоров, в частности, были утверждены:

- Политика внутреннего аудита в новой редакции<sup>1</sup>. Изменения направлены на приведение отдельных положений Политики внутреннего аудита в соответствие с Международными профессиональными стандартами внутреннего аудита и рекомендациями Роснужества. Новая редакция документа расширила функции подразделения внутреннего аудита Компании в части консультирования по вопросам деятельности Комитетов по аудиту Советов директоров ДЗО;

- Политика управления рисками в новой редакции<sup>2</sup>. Изменения направлены на актуализацию принципов функционирования системы управления рисками с учетом Концепции COSO «Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности», национального стандарта ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», а также актуализацию этапов процесса управления рисками в соответствии с международным стандартом ISO 31000-2018 «Менеджмент риска – Руководство»;
- Антикоррупционная политика ПАО «Россети» и ДЗО ПАО «Россети» в новой редакции<sup>3</sup>. Изменения направлены на приведение внутреннего документа в соответствие с нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Кроме того, в Компании в 2020 г. впервые был разработан и утвержден<sup>4</sup> Советом директоров План преемственности исполнительного руководства, закрепляющий единство квалификационных требований, предъявляемых к исполнению руководству Общества, принципы преемственности и подходы к формированию и развитию управленческого кадрового резерва Компании. План утвержден в соответствии с рекомендациями Банка России по применению Кодекса корпоративного управления Банка России и во исполнение Плана корректирующих мероприятий по итогам внутреннего аудита корпоративного управления в Обществе в рамках оценки эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками, корпоративного управления.

Учитывая рекомендации Кодекса корпоративного управления Банка России, во 2 полугодии 2020 г. в Компании была проведена независимая оценка работы Совета директоров Компании с привлечением внешнего консультанта (АО ВТБ Регистратор). Также в отчетном периоде Советом директоров Компании<sup>5</sup> была утверждена Методика оценки работы Совета директоров, Комитетов при Совете директоров и членов Совета директоров ПАО «Россети».

<sup>1</sup> Протокол общего собрания акционеров ПАО «Россети» от 01.04.2020 г.  
<sup>2</sup> Утверждена Советом директоров ПАО «Россети» от 03.03.2020 (протокол от 06.03.2020 № 198)  
<sup>3</sup> Утверждена Советом директоров ПАО «Россети» от 23.11.2020 (протокол от 24.11.2020 № 440)  
<sup>4</sup> Утверждена Советом директоров ПАО «Россети» от 20.04.2020 (протокол от 22.04.2020 № 402)  
<sup>5</sup> Утверждена Советом директоров ПАО «Россети» от 03.04.2020 (протокол от 03.04.2020 № 401)  
<sup>6</sup> Решение Совета директоров ПАО «Россети» от 18.09.2020 (протокол от 23.09.2020 № 430)

# Корпоративное управление в годовых отчетах

Документы и инициативы, обновленные или разработанные в 2020 году

**ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

- Обновление Политики в области охраны окружающей среды
- Обновление Политики по охране труда
- Разработка и внедрение Кодекса поведения контрагента
- Обновление Положения о комитете совета директоров по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды
- Обновление Положения о комитете совета директоров по вознаграждениям и кадрам
- Обновление Политики управления персоналом

**БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ**

- Развитие созданного в 2019 году комитета совета директоров по устойчивому развитию
- Развитие отдела устойчивого развития
- Разработка и внедрение комплексного регламента взаимодействия при создании нефинансовой отчетности
- Проведение идентификации климатических рисков и возможностей, их оценка и включение в реестр рисков Компании
- Сертификация по международным стандартам менеджмента ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

- Разработка и одобрение советом директоров Климатической стратегии
- Разработка и одобрение советом директоров Водной стратегии
- Разработка и одобрение комитетом по устойчивому развитию Программы энергоэффективности
- Расширение КПЗ в области устойчивого развития (состав и покрытие)

[Подробнее об информации о системе КПЗ представлено в Отчете о вознаграждениях на с. 247](#)

- Пересмотр и утверждение комитетом по устойчивому развитию принятых в 2019 году целей в рамках утверждения Водной и Климатической стратегий
- Разработка комплексной системы ESG-оценки поставщиков: проводятся работы по ее автоматизации и переносу на электронную платформу
- Реализация проекта по приоритизации ЦУР ООН: сформирован и обновляется перечень проектов по содействию достижению отдельных задач в рамках ЦУР ООН

**ИТ-ТЕХНОЛОГИИ**

- Обеспечение передачи данных по охране окружающей среды в систему личного кабинета природопользователя
- Перевод в электронный формат системы оценки поставщиков по критериям ESG

**КОМПЕТЕНЦИИ И ЛЮДИ**

- Включение в систему обучения по вопросам устойчивого развития обязательных тренингов по различным направлениям (например, по охране труда), часть которых была оцифрована и переведена в онлайн-формат
- Обучение всех специалистов по ключевым направлениям подготовки отчетности в формате СРА
- Участие в крупнейших международных и российских инициативах на площадках PCPP, Глобального договора ООН, FA.

**СИСТЕМА АНАЛИЗА И ОТЧЕТНОСТИ**

- Подготовка регламента создания интегрированного годового отчета, его утверждение. Генеральный директор является председателем рабочей группы по подготовке интегрированного годового отчета
- Сформирование механизма мониторинга комитетом по устойчивому развитию оценки деятельности Компании в области устойчивого развития со стороны ключевых международных ESG-рейтингов Sustainalytics, MSCI, CDP, FTSE Russell
- Разработка и утверждение комитетом по устойчивому развитию плана действий по повышению позиций в ключевых международных ESG-рейтингах Sustainalytics, MSCI, CDP, FTSE Russell
- Проработка и создание удобного формата для работы с отчетностью и соответствия с требованиями стандартов СРА, формирование привязки к источникам исходных данных в информационной системе (ИС) Компании
- Публикация отчетности по международному стандарту CDP
- Разработка отчетности по рекомендации TCFD

...рекомендациям ККУ, заявленная в отчете по итогам 2019 года, соответствует действительности. Кроме того, установлена высокая степень соответствия тем рекомендациям кодекса Великобритании, которые применимы к деятельности ПАО «ФосАгро».

В марте 2020 года совет директоров ФосАгро проанализировал отчет о качестве корпоративного управления в Компании, приняв во внимание оценки рейтинговых агентств MSCI и Sustainalytics, отчет о соблюдении принципов и рекомендаций ККУ, а также результаты оценки службой внутреннего аудита степени соответствия рекомендациям российского и британского кодексов корпоративного управления.

- дополнение годового отчета информацией об оценке советом директоров перспектив Компании, о применении принципа непрерывности деятельности, об учете точек зрения ключевых заинтересованных лиц Компании при обсуждении и принятии решений советом директоров, о существенных внешних назначениях членов совета директоров;
- расширение представляемой в годовом отчете информации о работе комитетов совета директоров по аудиту,



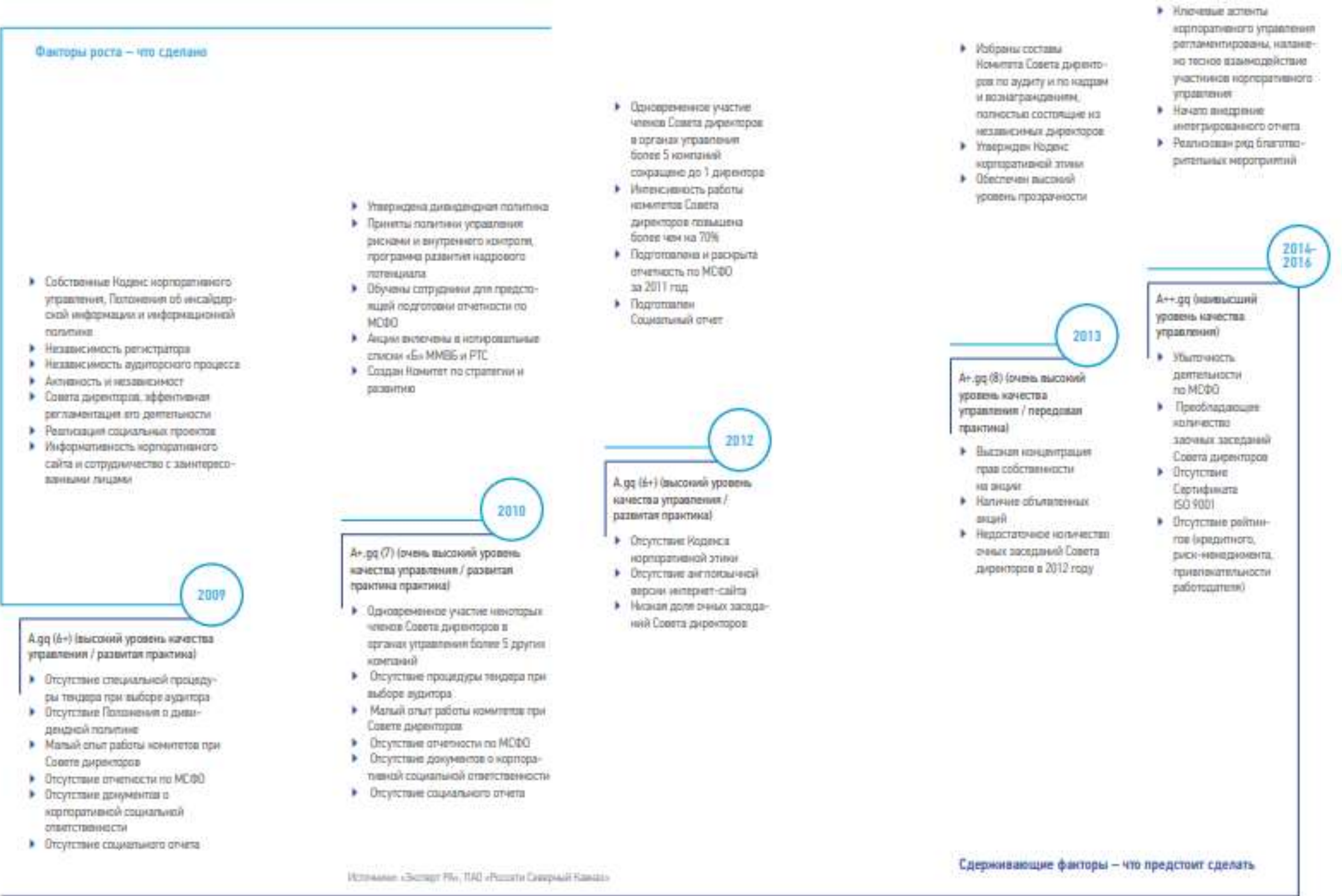
**Сравнение ФосАгро с другими компаниями Российской Федерации по числу соблюдаемых рекомендаций ККУ, %**



Бенчмаркинг с другими компаниями

| Мероприятия по совершенствованию системы корпоративного управления |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Область совершенствования                                          | Мероприятия, реализованные в 2020 году                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Планы на 2021 год                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Взаимодействие с акционерами                                       | Акционерам была предоставлена возможность участия в голосовании по вопросам повестки дня на годовом и внеочередном общих собраниях акционеров путем заполнения электронной формы бюллетеня для голосования на сайте АО ВТБ Регистратор (держатель реестра владельцев ценных бумаг Общества) и в мобильном приложении Идворум.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Организация «горячей линии»/форума для акционеров при подготовке к Общим собраниям акционеров.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                    | Для акционеров была реализована возможность направления вопросов председателю Совета директоров Компании и заместителю председателя Совета директоров Компании по адресам электронной почты, указанным на сайте Юнипро                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Трансляция очных Общих собраний акционеров на сайте Компании в сети Интернет.<br><br>Утверждение Положения о порядке взаимодействия с акционерами                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Актуализация и создание внутренних документов                      | Утвержден Устав Общества в новой редакции в целях приведения его в соответствие с ФЗ «Об акционерных обществах», а также соблюдения рекомендаций Кодекса Банка России.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Утверждение Антикоррупционной политики.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                    | В соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, обновленным Уставом ПАО «Юнипро» и другими внутренними нормативными документами в новой редакции утверждены следующие документы: <ul style="list-style-type: none"><li>• Положение о порядке подготовки и проведения Общего собрания акционеров;</li><li>• Положение о Совете директоров;</li><li>• Положение о Правлении;</li><li>• Положение о Комитете по аудиту Совета директоров;</li><li>• Положение об инсайдерской информации;</li><li>• Положение о проведении оценки деятельности Совета директоров ПАО «Юнипро».</li></ul> Утверждена Антимонопольная политика ПАО «Юнипро» | Актуализация Положения о Совете директоров в части включения дополнительных положений относительно порядка адаптации новых членов Совета директоров, предотвращения конфликта интересов членов Совета директоров.<br><br>Утверждение Политики о вознаграждении членов Совета директоров.<br><br>Утверждение Политики обеспечения правопреемственности членов Совета директоров.<br><br>Закрепление в Уставе перечня существенных корпоративных действий.<br><br>Утверждение Положения об управлении внутреннего аудита в новой редакции |
| Эффективность работы органов управления и контроля                 | Проведена самооценка эффективности работы Совета директоров Общества и его комитетов в 2019-2020 корпоративном году, результаты которой рассмотрены на очном заседании Совета директоров.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Увеличение количества заседаний Совета директоров, в том числе очных заседаний.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Проведение регулярных                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Мероприятия по совершенствованию системы корпоративного управления разбиты по направлениям; приведены планы по каждому направлению на следующий год



Самооценка качества корпоративного управления в Группе компаний «Россети»

В отчетном году Департаментом внутреннего аудита Общества также проведена оценка корпоративного управления в компаниях Группы «Россети» за 2019–2020 корпоративный год. Оценка проводилась на основании внутренней методики по 6 ключевым компонентам:

- «Права акционеров»;
- «Совет директоров»;
- «Исполнительное руководство»;
- «Прозрачность и раскрытие информации»;
- «Управление рисками, внутренний контроль и внутренний аудит»;
- «Корпоративная социальная ответственность (КСО), деловая этика, комплаенс».

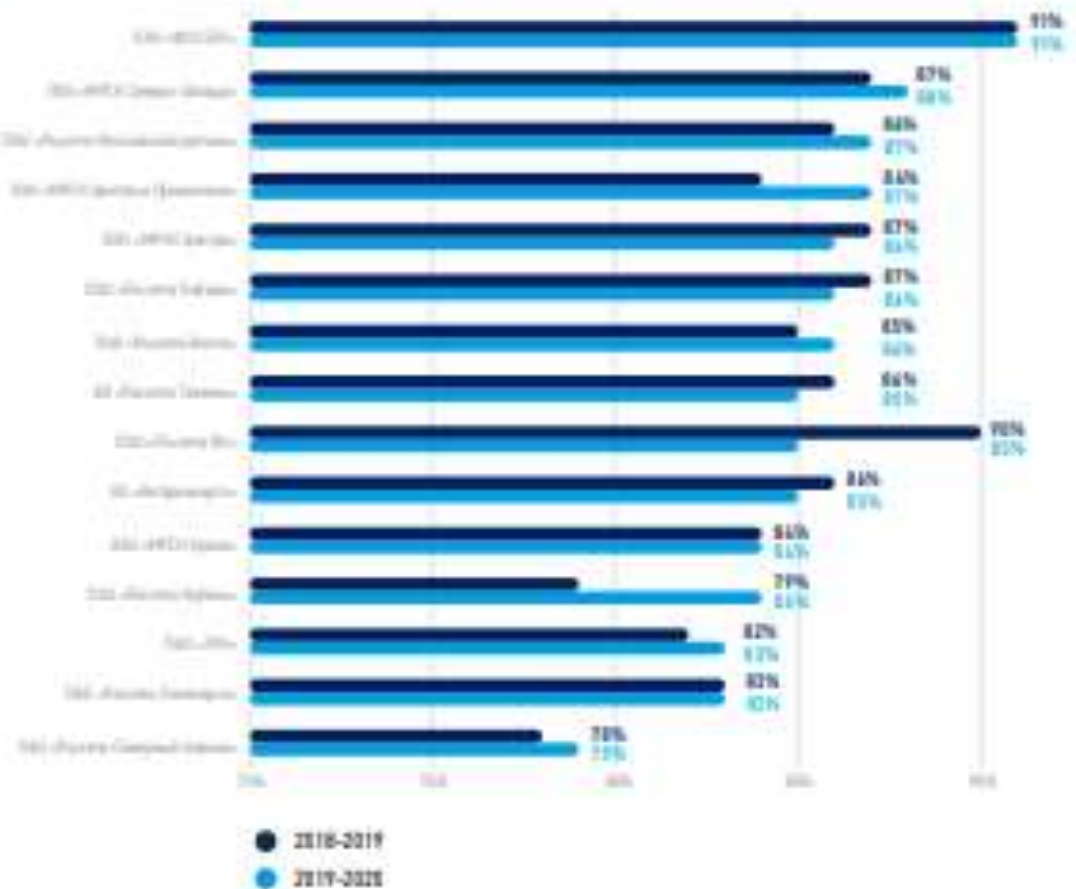
Методика оценки

Оценки формируются путем установления соответствия критериям, которые раскрыты в ответе на вопросы:

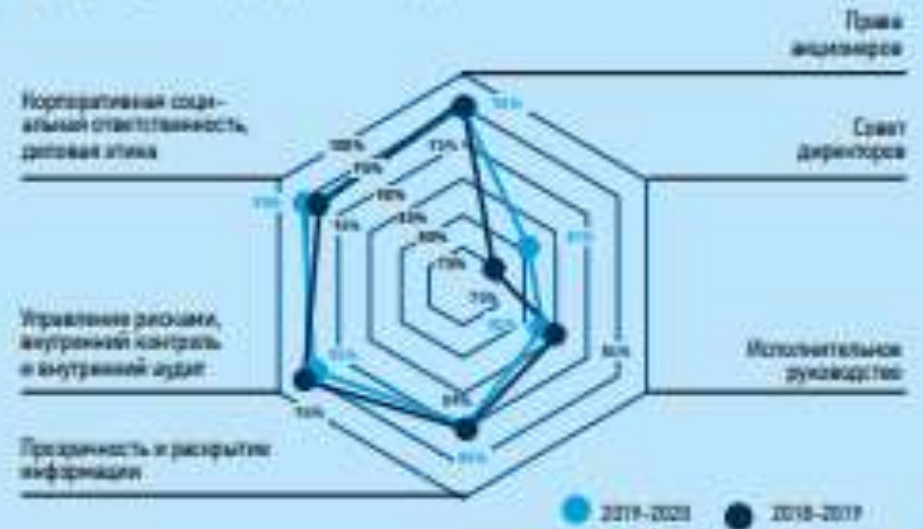
- по 132 критериям в соответствии (для компаний Группы «Россети», включенных в 1 и 2 уровни в соответствии с Правилами листинга ПАО Московская Биржа);
- по 186 критериям (для компаний Группы «Россети», включенных в 3 уровень в соответствии с Правилами листинга ПАО Московская Биржа);
- по 86 критериям для обществ, 100% капитала которого принадлежит ПАО «Россети».

Уровень оценки корпоративного управления компаний Группы «Россети» по итогам 2019–2020 корпоративного года находится в диапазоне от 79% (ПАО «Россети Северный Кавказ») до 91% (ПАО «ФСК ЕЭС»). Общая оценка по Группе компаний «Россети» составила 87%, что больше на 1 процентный пункт по сравнению с оценкой за 2018–2019 корпоративный год (86%) и соответствует уровню корпоративного управления «Развитая практика».

Оценка корпоративного управления компаний Группы «Россети»



Сводная оценка корпоративного управления по компонентам компаний Группы «Россети»



В 2019–2020 корпоративном году уровень соответствия по Группе компаний «Россети» был выше 80% и соответствовал «Развитой практике» по всем компонентам. При этом наименьшая оценка получена по компоненту «Совет директоров» (81%) вместе с тем по сравнению с 2018–2019 корпоративным годом данный показатель вырос на 6 процентных пунктов (75%).

В числе основных системных рекомендаций по повышению эффективности корпоративного управления в Группе компаний «Россети» внутренними аудиторами ДЗО были выделены следующие:

- актуализация внутренних документов в области корпоративного управления (преимущественно в части компетенций и требований к органам управления компаниями);
- разработка и утверждение Советом директоров плана привлекательности исполнительного руководства и программы развития кадрового резерва;

- разработка и утверждение систем мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководителей работников Общества, включая системы долгосрочной мотивации;
- определение порядка согласования индустриальных услуг, оказываемых внешним аудитором;
- утверждение политик в отношении ротации внешнего аудитора (для ДЗО);
- совершенствование практики организации «горячей линии».

Компании Группы «Россети» стремятся к повышению уровня корпоративного управления и проводят на постоянной основе работу по устранению замечаний внутренних аудиторов путем реализации корректирующих мероприятий.

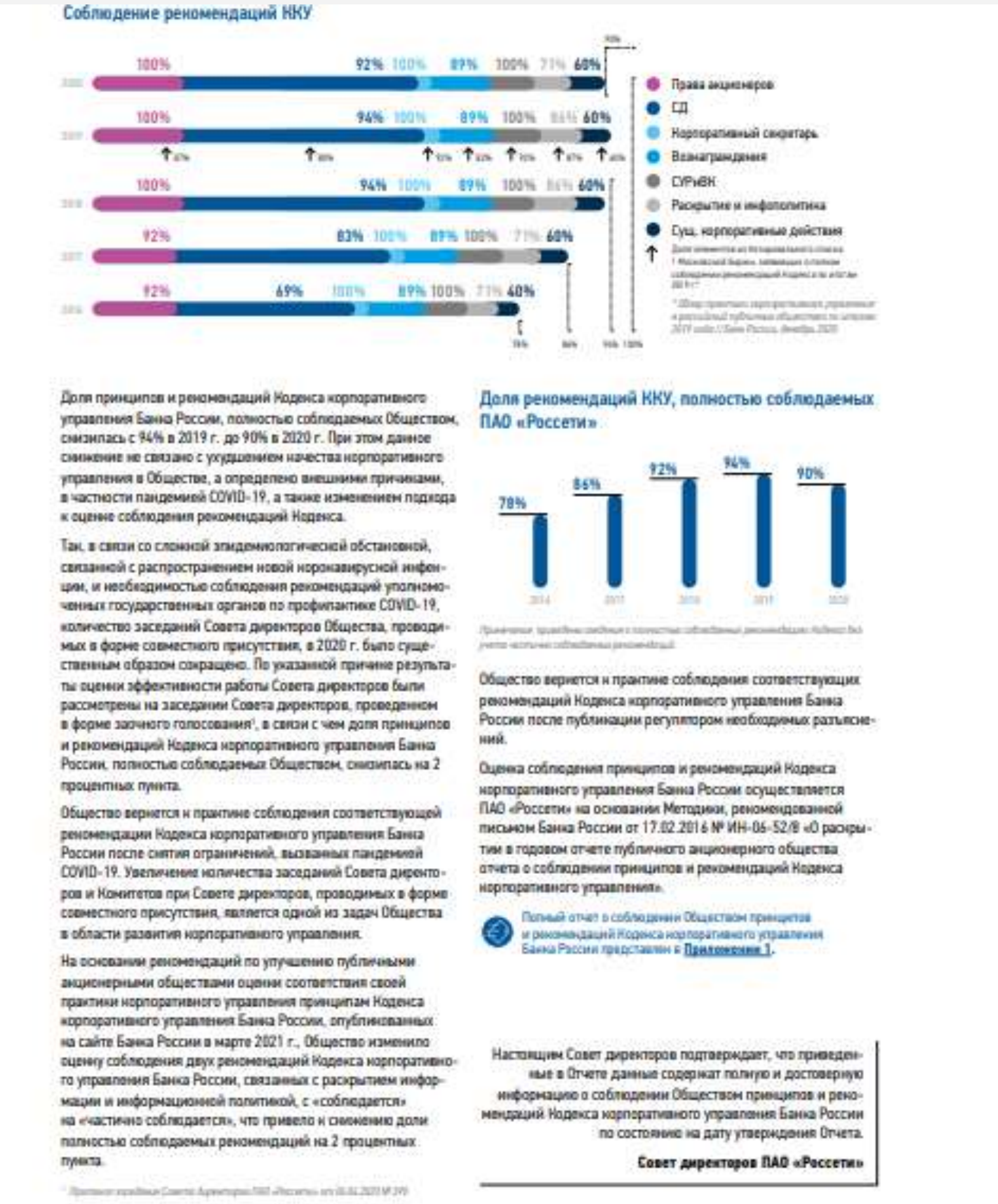
ПАО «Россети» предполагает принять меры по дальнейшему совершенствованию (актуализации) методики оценки корпоративного управления в Группе компаний «Россети».

Статистика соблюдения рекомендаций и принципов Кодекса корпоративного управления Банка России

Публичный статус и задачи, поставленные перед ПАО «Россети», определяют повышенные требования к качеству корпоративного управления, поскольку от этого зависит репутация и инвестиционная привлекательность Общества. При этом система корпоративного управления в Обществе должна соответствовать передовым практикам и требованиям рынка.

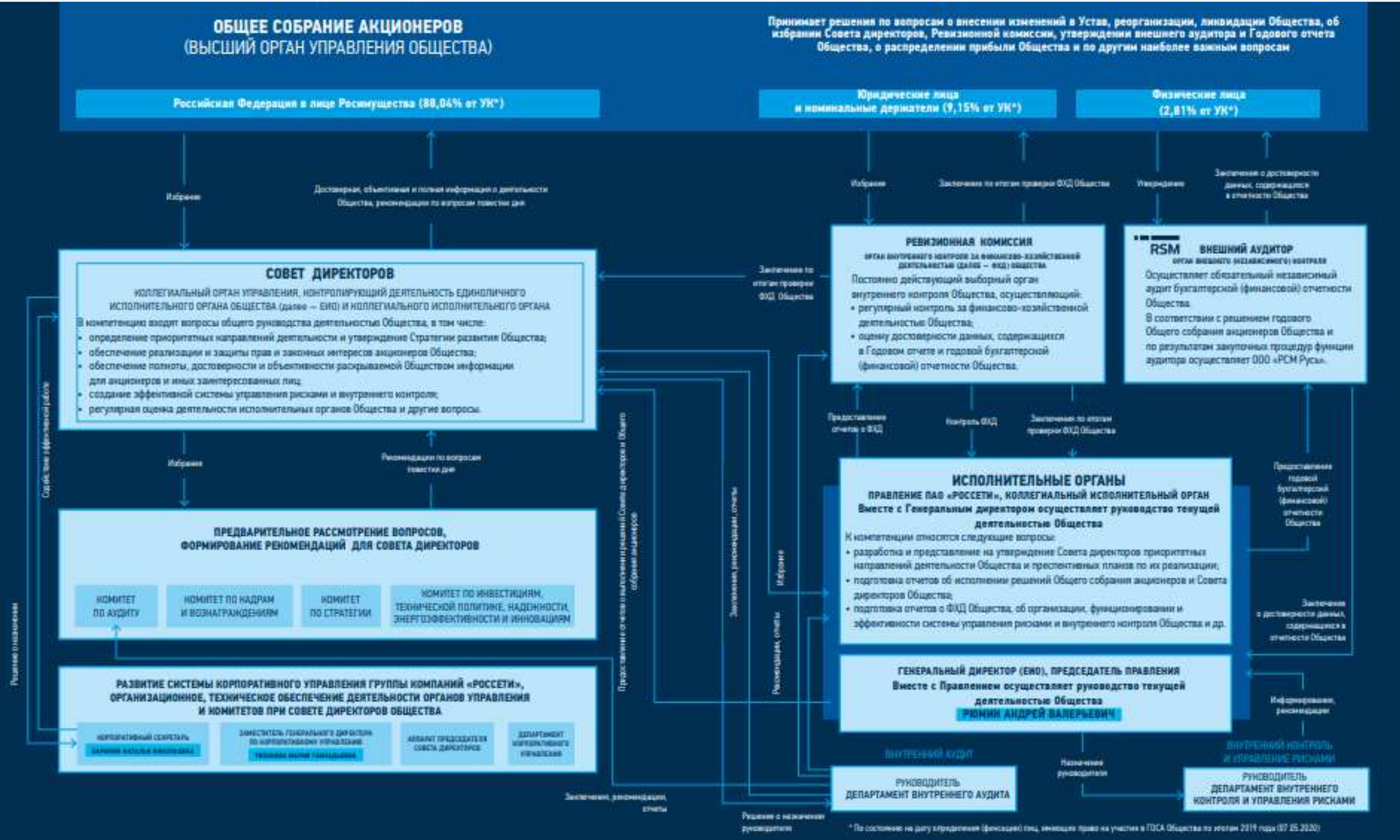
Общество последовательно реализует планы совершенствования практики корпоративного управления с учетом рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России, мнений регуляторной среды и инициатив профессионального сообщества.

**90% рекомендаций**  
Кодекса корпоративного управления Банка России соблюдаются Обществом полностью

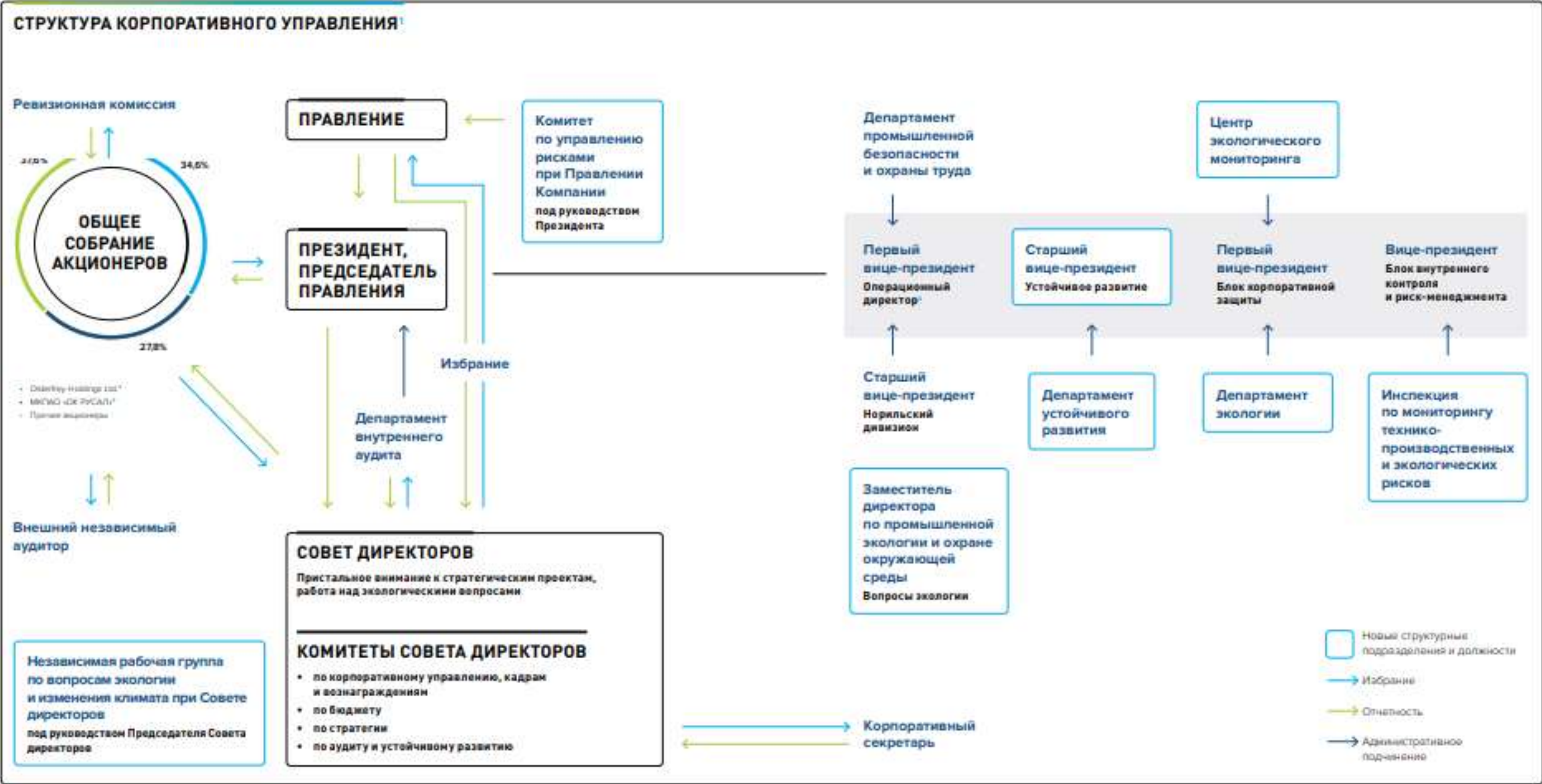


Наглядная и лаконичная визуализация информации о соблюдении рекомендаций Кодекса корпоративного управления в динамике за несколько лет

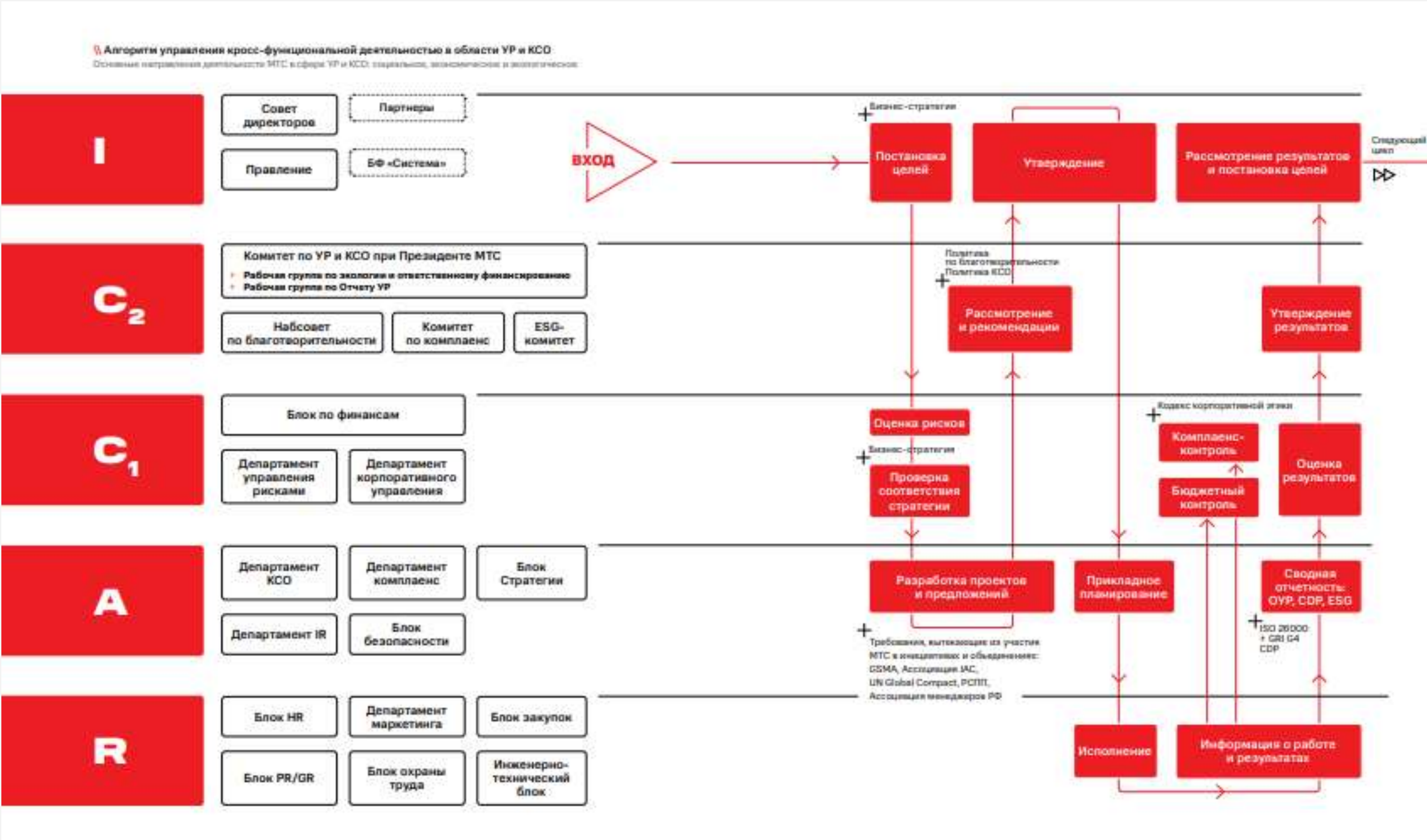
Корпоративное управление в годовых отчетах



Корпоративное управление в годовых отчетах



Корпоративное управление в годовых отчетах



**Отчёт Совета директоров о результатах развития Общества по приоритетным направлениям деятельности GRI 102-26, GRI 102-31, GRI 102-33, GRI 102-34**

В 2020 г. в фокусе Совета директоров были вопросы стратегии, устойчивого развития (ESG), противодействия коронавирусной инфекции COVID-19, управления рисками, планирования и контроля финансово-хозяйственной деятельности, повышения качества корпоративного управления.

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегия                                        | <p>В июле 2020 г. утверждена <a href="#">Стратегия развития «Интер РАО» на период до 2025 г. с перспективой до 2030 г.</a></p> <p>В составе Стратегии выделены стратегические цели по ключевым направлениям развития, которые должны привести к росту EBITDA в 2030 г. свыше 320 млрд руб. При разработке документа на Совет директоров отдельно выносились вопросы о структуре будущей Стратегии и стратегических рисках. Составной частью новой Стратегии стали приоритеты в области устойчивого развития.</p> <p>В конце 2020 г. утверждён Стандарт оценки реализации Стратегии, значения годовых ключевых показателей эффективности (КПЭ) и контрольных показателей (КП) на 2020 г.</p> <p>Рассмотрен отчёт о реализации Программы инновационного развития ПАО «Интер РАО» до 2020 г. с перспективой до 2025 г. за 2019 г. Утверждена Программа инновационного развития на 2020–2024 гг. с перспективой до 2029 г.</p> <p>Все документы прошли предварительное рассмотрение на Комитете по Стратегии и инвестициям.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Противодействие коронавирусной инфекции COVID-19 | <p>В марте 2020 г. отмечено принятие мер по противодействию негативным последствиям пандемии коронавирусной инфекции, включая меры по защите сотрудников всех дочерних обществ ПАО «Интер РАО» и обеспечению стабильности их работы. Правлению поручено продолжить принятие всех необходимых мер по противодействию негативным последствиям пандемии с учётом рекомендаций органов государственной власти.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Управление рисками                               | <p>В 2020 г. ключевые вопросы, связанные с развитием системы управления рисками и внутреннего контроля рассматривались Советом директоров шесть раз. Также шесть раз, в составе материалов экономического планирования, обсуждалась отчётность, связанная с управлением рисками невыполнения Стратегии и Бизнес-плана Группы.</p> <p>В рамках вопросов, выносимых на рассмотрение Совета директоров с предварительным рассмотрением Комитетом по аудиту и устойчивому развитию, анализировались перечень и результаты оценки критических рисков, подходы к управлению рисками, уровни риск-аппетита, а также стратегические риски.</p> <p>При приоритизации рисков Группы учитывались вероятность и влияние рисков на достижение ключевых показателей развития, в том числе показателей и целей в области комплаенс и устойчивого развития.</p> <p>Уделялось отдельное внимание результатам функционирования и развития Системы управления рисками и внутреннего контроля (СУРиБК) Группы: Совет директоров рассмотрел результаты оценки эффективности СУРиБК по итогам 2019 г. и утвердил Дорожную карту по достижению целевых критериев развития СУРиБК до 2023 г.</p> <p>Комитетом по аудиту и устойчивому развитию 15.12.2020 утверждён Порядок уведомления членов Совета директоров ПАО «Интер РАО» о реализации рисков.</p> |



Основные вопросы стратегического развития, рассмотренные Советом директоров в 2020 г.

| Вопросы повестки дня                                                | Существенные аспекты обсуждения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Поручения и утвержденные документы                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| О стратегических целевых показателях ПАО «Газпром» (Группа Газпром) | <ul style="list-style-type: none"><li>— В 2020 г. Правлением Компании утвержден Порядок планирования в ПАО «Газпром» с использованием стратегических целевых показателей (Группа Газпром) вместо документа, действовавшего с 2006 г. В нем актуализирован перечень СЦП по газовому бизнесу, разработаны СЦП по нефтяному и электроэнергетическому видам бизнеса и с целью консолидации показателей всех видов бизнеса разработаны СЦП общекорпоративного уровня.</li><li>— В состав СЦП общекорпоративного уровня введены показатели «Объем переработки углеводородов» (в целях решения стратегических задач по диверсификации рынков сбыта); «Мощности пика в осенне-зимний период в зоне ЕСГ» (для характеристики надежности газоснабжения); «Совокупная установленная мощность» (относится к способности Группы Газпром обеспечивать электро- и теплоснабжение потребителей).</li></ul> | → Утверждены и введены в действие с 1 января 2021 г. нормативные значения СЦП общекорпоративного уровня и первого уровня газового, нефтяного и электроэнергетического бизнесов на последний год десятилетнего периода планирования. |

Лаконичный отчет в табличной форме содержит не только перечень вопросов повестки дня, но также описывает основные аспекты обсуждений этих вопросов и данные поручения

Состав совета директоров<sup>1</sup>

КСД

Комитет по кадрам

КСВ

Комитет по надзору и вознаграждениям

КСУ

Комитет по корпоративному управлению

КС

Комитет по стратегии

П

Председатель совета



Сергей Борисович  
Иванов

Председатель совета директоров

Официальный представитель  
Правительства Российской Федерации  
по вопросам транзитно-эксплуатационной  
деятельности авиационного транспорта

В составе совета директоров  
с 2016 года (18 лет)



Кирилл Александрович  
Дмитриев

Генеральный директор  
АО «Ростелеком-инвест» (РТИИ)

В составе совета директоров  
с 2016 года (17 лет)



Вадим Викторович  
Семаков

Старший независимый директор

Генеральный директор  
ООО «Новый Цифровой Регион»

КСДКСВ

В составе совета директоров  
с 2017 года (10 лет)



Антон Александрович  
Устинов

Независимый директор

Генеральный директор  
АО «КОСА»

КСДКСВ

В составе совета директоров  
с 2022 года (11 лет)



Антон Андреевич  
Спатоловский

Генеральный директор  
ГТК «Девелопмент, Россия»<sup>2</sup>

КСД

В составе совета директоров  
с 2019 года (10 лет)



Алексей Александрович  
Иванов

Член совета (фонд развития  
интернет-инициатив)

КСДКС

В составе совета директоров  
с 2019 года (12 лет)



Дмитрий Николаевич  
Чернышов

Заместитель председателя  
Правительства Российской Федерации

КС

В составе совета директоров  
с 2020 года (11 лет)



Елена Владимировна  
Швачина

Независимый директор

Руководитель филиала  
«Газпром» в столице

КСДКСВКС

В составе совета директоров  
с 2020 года (11 лет)



Андрей Леонидович  
Костин

Президент – председатель  
правления Банка ВТБ (ПАО)

КС

В составе совета директоров  
с 2020 года (11 лет)



Михаил Зеевдович  
Славеский

Президент ОАО «Ростелеком»

КСДКС

В составе совета директоров с 2017 года (18 лет)  
Доля в уставном капитале<sup>3</sup> – 0,0001%



Алексей Андреевич  
Величайев

Генеральный директор  
АО «ВТБ Капитал»

КСДКС

В составе совета директоров  
с 2017 года (11 лет)

1. Информация о биографии членов совета директоров представлена в Приложении №2 «Органы управления и контроль» к настоящей Годовой отчету.

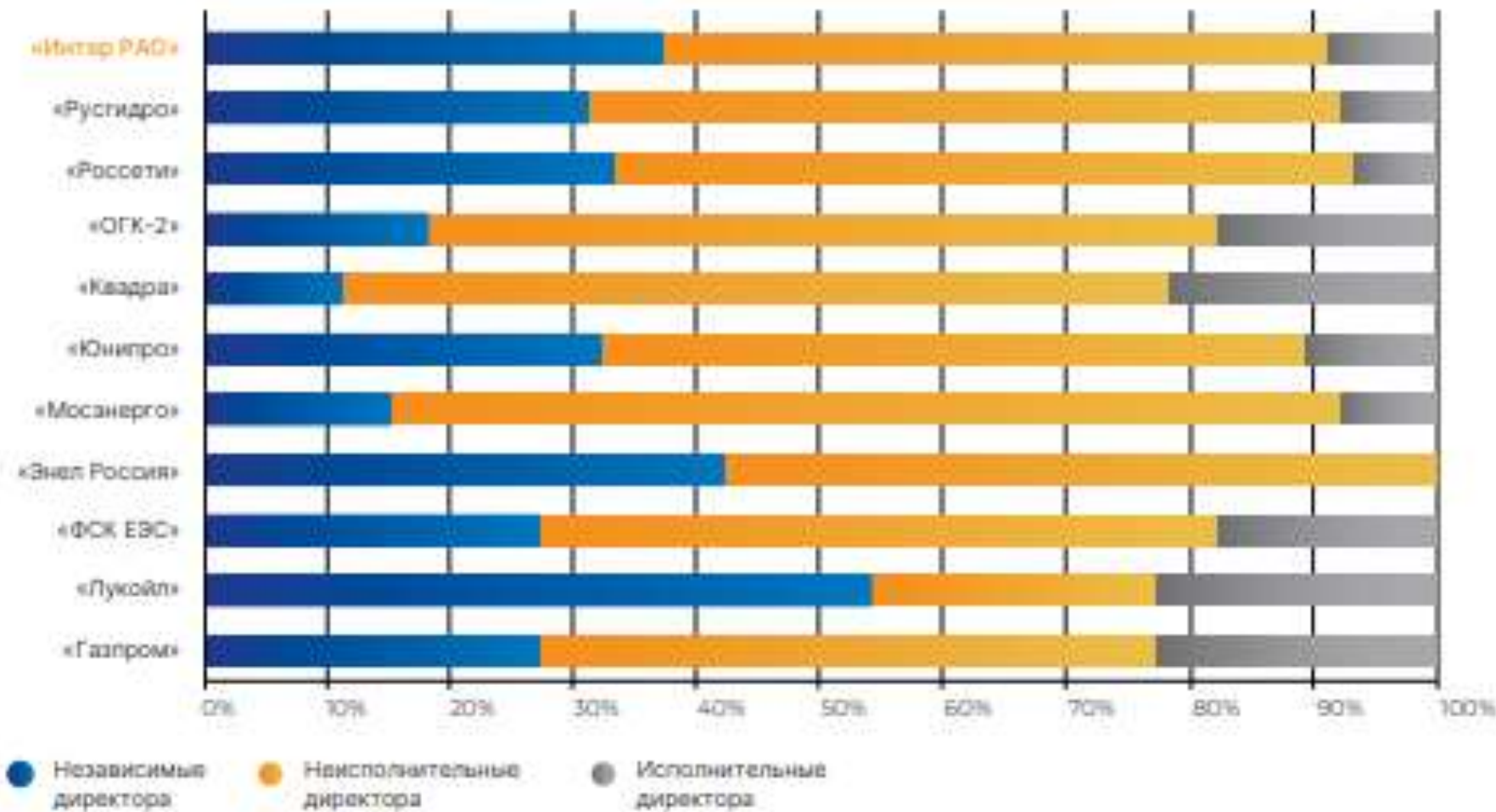
2. Подробные сведения о составе и составе в Приложении №2 «Органы управления и контроль» к настоящей Годовой отчету.

Ростелеком, 2020

17

Результаты проведенной в 2020 г. самооценки показывают, что состав Совета директоров сбалансирован по необходимым компетенциям и профессиональному опыту, исходя из текущей структуры акционерного капитала и стоящих перед Компанией задач.

Структура советов директоров сопоставимых компаний



Гендерный состав и независимые члены Совета директоров





**РОЛЕ**  
**Ксавье Роберт**  
Председатель совета директоров  
независимый директор

Год избрания 2018

Дата вступления в должность /  
для принадлежащих организаций Нет

Дата рождения: 12.11.1959

**Образование:**  
Бизнес-школа KEDGE (Франция),  
магистр в области управления финансами

Колумбийский университет (США),  
степень MBA (международные финансы)

Институт высших исследований  
в области национальной обороны (Франция),  
ученая степень

**Опыт работы:**

1984-1990 Credit Suisse,  
управляющий директор

1997-2000 Dresdner Kleinwort,  
управляющий директор

2000-2007 Lehman Brothers (Нью-Йорк & Лондон)  
директор

2007-2008 Banque Lehman Brothers S.A. (Франция)  
генеральный директор

2006-2017 London Stock Exchange Group (LSEG)  
генеральный директор

2011 - н.в. Бизнес-школа при Колумбийском университете,  
член наблюдательного совета

2013-2019 HM Treasury,  
советник

2017-2018 London Stock Exchange Group (LSEG)  
советник

2018-2019 Versoon,  
наблюдательный директор

2018-2019 ПАО «ФосАгро»,  
председатель комитета по управлению  
рисками

2018 - н.в. Shanghai Institute of Finance for the Real  
Economy – SIFRE,  
экспертный советник

2019-2020 CQS Management LTD,  
генеральный директор

2018 - н.в. ПАО «ФосАгро»,  
председатель совета директоров

2019 - н.в. ПАО «ФосАгро»,  
председатель совета директоров,  
член комитета по управлению рисками

2019 - н.в. The Public Investment Fund (Saudi Stock  
Exchange – TADAWUL),  
член совета директоров

2020 - н.в. Shore Capital Markets,  
наблюдательный председатель

2020 - н.в. TowerBrook Capital Partners L.P.,  
член наблюдательного совета

2020 - н.в. Saplat Petroleum Development Company Plc.,  
независимый наблюдательный директор

2020 - н.в. Golden Falcon Special Acquisition Corporation,  
независимый наблюдательный директор  
совета директоров

**Ключевые компетенции**

- Стратегия
- Финансы и аудит
- Управление рисками
- Правовое и корпоративное управление
- Менеджерские навыки

На странице с биографией  
руководителя можно указать его  
функционал, ключевые  
компетенции, основные акценты  
работы в отчетном году



Обобщенный портрет члена совета директоров

| Критерий                                                 | данные Stanton Chase <sup>1</sup>     |                  | ФосАгро   |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------|-----------|
|                                                          | Число компаний, раскрывших информацию | Среднее значение | 2020      |
| Пол (женщина   мужчина)                                  | 108                                   | 12%   88%        | 20%   80% |
| Возраст                                                  | 106                                   | 53 года          | 60 лет    |
| Иностранный гражданин                                    | 108                                   | 20%              | 50%       |
| Срок участия в совете директоров со дня первого избрания | 104                                   | 5 лет            | 5,2 года  |
| Наличие краткой биографии на корпоративном сайте         | 83                                    | 77%              | 100%      |
| Наличие фотографии на корпоративном сайте                | 80                                    | 74%              | 100%      |
| Численность совета, человек                              | 108                                   | 10               | 10        |

Средний срок работы в Совете директоров

|                                   | данные SpencerStuart |      |      |      |      | ФосАгро |
|-----------------------------------|----------------------|------|------|------|------|---------|
|                                   | 2015                 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020    |
| Председатели (занятие должности)  | 4,7                  | 4,2  | 5,4  | 5,3  | 8,6  | 2,0     |
| Неисполнительные директора (в СД) | 3,8                  | 3,1  | 4,3  | 4    | 4,8  | 5,1     |
| Исполнительные директора (в СД)   | 6,3                  | 6,1  | 6,8  | 7    | 7,4  | 5,5     |
| Все директора (в СД)              | 4,2                  | 3,9  | 4,7  | 4,7  | 5,5  | 5,2     |

<sup>1</sup> Список исследуемых компаний основан на рейтинге «ТОП-100 крупнейших по капитализации компаний России» рейтингового агентства «РИА Рейтинг». В список включены компании, вошедшие в рейтинг 2020 года, а также компании, состоявшие в рейтинге годом ранее, но впоследствии выбывшие из него. Общее число компаний в списке составило 109.

Корпоративное управление в годовых отчетах

| Действующий состав Совета директоров                                        |                                     |                                             |                      |                     |     |    |        |      |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------|---------------------|-----|----|--------|------|----|
| Ф. И. О.                                                                    | Начало членства в Совете директоров | Статус директора                            | Выдвинут             | Участие в комитетах |     |    |        |      |    |
|                                                                             |                                     |                                             |                      | КА                  | ККВ | КС | КВРЭДВ | КНЭИ | КИ |
| Быстров М. С.                                                               | 2013                                | Независимый                                 | Российская Федерация | ✓                   | ✓   |    |        |      | ✓  |
| Грачев П. С.                                                                | 2016                                | Независимый                                 | Российская Федерация | ✓                   | ✓   | ✓  | ✓      |      |    |
| Козлов А. В.                                                                | 2020                                | Неисполнительный (госслужащий)              | ООО «Авитранс»       |                     |     |    |        |      |    |
| Кузнецов Л. В.                                                              | 2019                                | Независимый                                 | Российская Федерация |                     |     | ✓  |        |      | ✓  |
| Маневич Ю. В.                                                               | 2019                                | Неисполнительный (госслужащий) <sup>9</sup> | Российская Федерация |                     |     |    |        |      |    |
| Пивоваров В. В.                                                             | 2013                                | Независимый                                 | Российская Федерация | ✓                   | ✓   | ✓  |        |      | ✓  |
| Роголев Н. Д.                                                               | 2016                                | Неисполнительный                            | Российская Федерация |                     |     | ✓  |        | ✓    | ✓  |
| Снесарь Д. Н.                                                               | 2020                                | Неисполнительный                            | Российская Федерация |                     |     | ✓  |        |      | ✓  |
| Трутнев Ю. П.                                                               | 2015                                | Неисполнительный (госслужащий)              | Российская Федерация |                     |     |    |        |      |    |
| Филиппова Н. О.                                                             | 2020                                | Неисполнительный (госслужащий)              | ООО «Авитранс»       |                     |     |    |        |      | ✓  |
| Чекунков А. О.                                                              | 2018 <sup>9</sup>                   | Неисполнительный (госслужащий)              | Российская Федерация |                     |     |    | ✓      |      |    |
| Шишкин А. Н.                                                                | 2014                                | Неисполнительный                            | ООО «Авитранс»       |                     |     |    |        |      |    |
| Шульгин Н. Г.                                                               | 2016                                | Неисполнительный (госслужащий) <sup>9</sup> | Российская Федерация |                     |     |    |        |      |    |
| Члены Совета директоров, входившие в состав Совета директоров до 30.09.2020 |                                     |                                             |                      |                     |     |    |        |      |    |
| Аветисян А. Д.                                                              | 2015                                | Неисполнительный                            | Российская Федерация |                     |     |    |        |      |    |
| Ливинский П. А.                                                             | 2018                                | Неисполнительный                            | Российская Федерация |                     |     |    |        |      |    |
| Расстригин М. А.                                                            | 2018                                | Неисполнительный (госслужащий) <sup>9</sup> | Российская Федерация |                     |     |    |        |      |    |

На одной странице – поименные составы совета директоров и комитетов, действовавшие в отчетном году, статус директора, год начала членства и акционер, его выдвинувший

АНАЛИЗ СОСТАВА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

| Критерий                         | По состоянию до 7 апреля 2021 года<br>(годовое Общее собрание акционеров)                                                                                                                                                                                                         | По состоянию после 7 апреля 2021 года<br>(годовое Общее собрание акционеров)                                                                                                                  |                       |   |                     |   |            |   |             |   |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---|---------------------|---|------------|---|-------------|---|
| Средний возраст                  | 54 года                                                                                                                                                                                                                                                                           | 54 года                                                                                                                                                                                       |                       |   |                     |   |            |   |             |   |
| Страна                           |  <table><tr><td>Россия</td><td>9</td></tr><tr><td>Китай</td><td>2</td></tr><tr><td>Финляндия</td><td>1</td></tr></table>                                                                        |                                                                                                                                                                                               | Россия                | 9 | Китай               | 2 | Финляндия  | 1 |             |   |
| Россия                           | 9                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                               |                       |   |                     |   |            |   |             |   |
| Китай                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                               |                       |   |                     |   |            |   |             |   |
| Финляндия                        | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                               |                       |   |                     |   |            |   |             |   |
| Пол                              |  11 мужчин  1 женщина                                                                                       |  10 мужчин  2 женщины |                       |   |                     |   |            |   |             |   |
| Независимые директора            | 4 из 12 – до 1 октября 2020 года<br>3  из 12 – с 1 октября 2020 года                                                                                                                           | 4 из 12                                                                                                                                                                                       |                       |   |                     |   |            |   |             |   |
| Специализация                    |  <table><tr><td>Инженерно-техническая</td><td>5</td></tr><tr><td>Экономика и финансы</td><td>4</td></tr><tr><td>Химическая</td><td>2</td></tr><tr><td>Юридическая</td><td>1</td></tr></table> |                                                                                                                                                                                               | Инженерно-техническая | 5 | Экономика и финансы | 4 | Химическая | 2 | Юридическая | 1 |
| Инженерно-техническая            | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                               |                       |   |                     |   |            |   |             |   |
| Экономика и финансы              | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                               |                       |   |                     |   |            |   |             |   |
| Химическая                       | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                               |                       |   |                     |   |            |   |             |   |
| Юридическая                      | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                               |                       |   |                     |   |            |   |             |   |
| Дополнительное образование – MBA | 5 из 12                                                                                                                                                                                      | 4 из 12                                                                                                  |                       |   |                     |   |            |   |             |   |

ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ  
ГАО «ФосАгро» за 2020 год

КОМИТЕТ ПО ОХРАНЕ ТРУДА, ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ  
И ОХРАНЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Рыбников Михаил,  
исполнительный директор  
председатель комитета

Гурияев Андрей,  
исполнительный директор

Пашченко Наталья,  
независимый директор

Положение  
о комитете по охране труда,  
промышленной безопасности  
и охране окружающей среды

Деятельность комитета регламентируется Положением о комитете по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды.

Основным целью и задачами комитета являются:

- разработка основополагающих документов интегрированной системы менеджмента в области охраны труда, промышленной безопасности, охраны окружающей среды и социального взаимодействия на уровне Группы — ОТ, ПБ, ООС, ОНБ;
- мониторинг соблюдения законодательства в области ОТ, ПБ, ООС, ОНБ в практике производственной деятельности компаний Группы;
- оценка экологических, социальных, технологических, климатических и промышленных рисков от производственной деятельности компаний Группы;
- рассмотрение материалов расследования случаев промышленных аварий и инцидентов, случаев нарушения природоохранного законодательства и установленных нормативов в области воздействия на климат;
- рассмотрение предложений по вопросам улучшения условий труда, соблюдения техники безопасности и снижения уровня производственного травматизма, сокращения выбросов и сбросов загрязняющих веществ и парниковых газов, образования и размещения отходов, повышения энергоэффективности;
- анализ выполнения мероприятий и программ экономии ресурсов, энерго- и климатосберегающих технологий.

Деятельность комитета регламентируется Положением о комитете по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды.

В отчетном году проведены

2 заседания комитета,  
на которых рассмотрено

13 вопросов

Деятельность комитета регламентируется Положением о комитете по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды.

В отчетном году проведены

2 заседания комитета,  
на которых рассмотрено

13 вопросов

КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ

Снбидцев Семён,  
независимый директор,  
председатель комитета

Гурияев Андрей,  
исполнительный директор

Гурияев Андрей,  
исполнительный директор

Рыбников Михаил,  
исполнительный директор

Положение  
о комитете по стратегии

Деятельность комитета регламентируется Положением о комитете по стратегии.

Основными целью и задачами комитета являются:

- мониторинг и актуализация средне- и долгосрочной стратегии Компании, а также в случае необходимости разработка проекта политики в области стратегии;
- оценка эффективности развития дочерних предприятий, в том числе анализ их стратегии;
- выработка рекомендаций относительно проектов ФосАгро по приобретению активов;
- анализ проектов стратегического партнерства и выработка соответствующих рекомендаций.

Деятельность комитета регламентируется Положением о комитете по стратегии.

Основными целью и задачами комитета являются:

- мониторинг и актуализация средне- и долгосрочной стратегии Компании, а также в случае необходимости разработка проекта политики в области стратегии;
- оценка эффективности развития дочерних предприятий, в том числе анализ их стратегии;
- выработка рекомендаций относительно проектов ФосАгро по приобретению активов;
- анализ проектов стратегического партнерства и выработка соответствующих рекомендаций.

Корпоративное управление в годовых отчетах

| Комитет по аудиту при Совете директоров ПАО «РусГидро»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                                                                           |                                            |  |                                                        |       |                                |       |                                                         |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------|-------|--------------------------------|-------|---------------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Состав Комитета                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Компетенции  | Ключевые результаты деятельности и рекомендации, данные Совету директоров |                                            |  |                                                        |       |                                |       |                                                         |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>В 2020 году состоялось 17 заседаний Комитета по аудиту при Совете директоров ПАО «РусГидро» (из них одно очное), из них:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>16 заседаний до 02.12.2020;</li><li>одно заседание с 02.12.2020.</li></ul>                                                                                                                                     |              |                                                                           |                                            |  |                                                        |       |                                |       |                                                         |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <table><tr><th>Ф. И. О.</th><th>Посещаемость</th></tr><tr><td colspan="2"><b>Независимые члены Совета директоров</b></td></tr><tr><td>Быстров М. С.<br/>(Председатель Комитета до 02.12.2020)</td><td>16/17</td></tr><tr><td>Гричев П. С.<br/>(с 21.06.2019)</td><td>17/17</td></tr><tr><td>Писоваров В. В.<br/>(Председатель Комитета с 02.12.2020)</td><td>17/17</td></tr></table> | Ф. И. О.     | Посещаемость                                                              | <b>Независимые члены Совета директоров</b> |  | Быстров М. С.<br>(Председатель Комитета до 02.12.2020) | 16/17 | Гричев П. С.<br>(с 21.06.2019) | 17/17 | Писоваров В. В.<br>(Председатель Комитета с 02.12.2020) | 17/17 | Содержание Совету директоров по вопросам контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества. Ключевые функции – контроль за финансовой отчетностью, функционированием системы внутреннего контроля, управления рисками, корпоративного управления, системы оповещения о недобросовестных действиях, а также обеспечение независимости и объективности внутреннего и внешнего аудита. | <p>Комитетом рекомендовано:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>утвердить годовую бухгалтерскую отчетность и Годовой отчет Общества;</li><li>утвердить отчет о функционировании и результатах внутренней оценки корпоративной системы внутреннего контроля и управления рисками.</li></ul> <p>Комитетом:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>рассмотрены результаты оценки практики корпоративного управления с учетом оценки внутреннего аудита;</li><li>рассмотрены результаты контрольных мероприятий, осуществленных внутренними аудиторскими, и дана оценка эффективности системы внутреннего аудита;</li><li>рассмотрен отчет о функционировании и результатах внутренней оценки корпоративной системы внутреннего контроля и управления рисками Группы РусГидро;</li><li>дана оценка эффективности процесса проведения внешнего аудита;</li><li>рассмотрен отчет результатов мониторинга выполнения менеджментом (владельцами риска) Плана управления рисками бизнес-процессов ПАО «РусГидро» за первое полугодие 2020 года;</li><li>принят отчет по результатам проведения внешней независимой оценки функций внутреннего аудита ПАО «РусГидро».</li></ul> |
| Ф. И. О.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Посещаемость |                                                                           |                                            |  |                                                        |       |                                |       |                                                         |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Независимые члены Совета директоров</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |              |                                                                           |                                            |  |                                                        |       |                                |       |                                                         |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Быстров М. С.<br>(Председатель Комитета до 02.12.2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 16/17        |                                                                           |                                            |  |                                                        |       |                                |       |                                                         |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Гричев П. С.<br>(с 21.06.2019)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 17/17        |                                                                           |                                            |  |                                                        |       |                                |       |                                                         |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Писоваров В. В.<br>(Председатель Комитета с 02.12.2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 17/17        |                                                                           |                                            |  |                                                        |       |                                |       |                                                         |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| Комитет по кадрам и вознаграждениям (номинациям) при Совете директоров ПАО «РусГидро»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |              |                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Состав Комитета                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Компетенции  | Ключевые результаты деятельности и рекомендации, данные Совету директоров |
| <p>В 2020 году состоялось девять заседаний Комитета по кадрам и вознаграждениям (номинациям) при Совете директоров ПАО «РусГидро» (все в заочном формате), из них:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ восемь заседаний до 02.12.2020;</li><li>➤ одно заседание с 02.12.2020.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |              |                                                                           |
| <p>Выработка рекомендаций Совету директоров по формированию профессионального состава органов управления Общества и эффективной и прозрачной практики их вознаграждения. Основной задачей Комитета в рамках его компетенции является предварительный анализ и выработка рекомендаций Совету директоров по вопросам, относящимся к компетенции Совета директоров.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |              |                                                                           |
| <p>Комитетом рекомендовано:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ утвердить отчет об исполнении годовых КПЗ членов Правления Общества за 2019 год и отчет об исполнении КПЗ Программы долгосрочной мотивации ПАО «РусГидро» первого цикла 2017–2019 годов;</li><li>➤ утвердить перечень и целевые значения годовых КПЗ членов Правления ПАО «РусГидро» на 2021 год, целевые значения КПЗ Программы долгосрочной мотивации ПАО «РусГидро» пятого цикла на 2021–2023 годы.</li></ul> <p>Комитетом:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ утверждены результаты оценки соответствия критериям независимости кандидатов в Совет директоров ПАО «РусГидро»;</li><li>➤ признаны независимыми директорами Быстров М. С. и Писоваров В. В. в соответствии с Правилами листинга ПАО Московская Биржа;</li><li>➤ утвержден Старшим независимым директором член Совета директоров Общества, Независимый директор Гричев П. С.;</li><li>➤ проведены анализ профессиональной квалификации кандидатов в состав Совета директоров Общества и отсутствия конфликта интересов с Обществом, оценка соответствия критериям независимости кандидатов в состав Совета директоров Общества и анализ соответствия независимых членов Совета директоров Общества критериям независимости.</li></ul> |              |                                                                           |
| Ф. И. О.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Посещаемость |                                                                           |
| <b>Независимые члены Совета директоров</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |              |                                                                           |
| Быстров М. С.<br>(с 02.12.2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1/1          |                                                                           |
| Гричев П. С.<br>(Председатель Комитета с 02.12.2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 9/9          |                                                                           |
| Писоваров В. В.<br>(Председатель Комитета до 02.12.2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 9/9          |                                                                           |
| Чекунков А. О.<br>(до 02.12.2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 8/8          |                                                                           |

На одной странице уместилась информация о составе комитетов, личном участии в заседаниях, функционале и ключевых результатах работы

### Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления ПАО «Россети».

Период подготовки и проведения Общего собрания акционеров регламентируется Уставом<sup>1</sup> и Положением об Общем собрании акционеров ПАО «Россети»<sup>2</sup>. В связи с пандемией COVID-19, в целях обеспечения санитарно-эпидемиологического благополучия и охраны здоровья акционеров, учитывая внесенные в законодательство изменения и рекомендации Банка России<sup>3</sup>, Совет директоров ПАО «Россети» принял решение о проведении годового Общего собрания акционеров в 2020 г. в форме заочного голосования.

Принимая во внимание развитие ИТ-технологий, в рамках организации в 2020 г. годового Общего собрания акционеров в форме заочного голосования Общество обеспечило надлежащее функционирование инструментов дистанционного участия в Собрании и доступа ко всей необходимой информации посредством цифровых сервисов, включая в том числе:

- организацию работы форума для акционеров по вопросам повестки дня годового Общего собрания акционеров;
- предоставление возможности заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет;
- обеспечение возможности ознакомления с материалами в электронной форме на сайте Общества.

#### Итоги годового Общего собрания акционеров ПАО «Россети» в 2020 г.

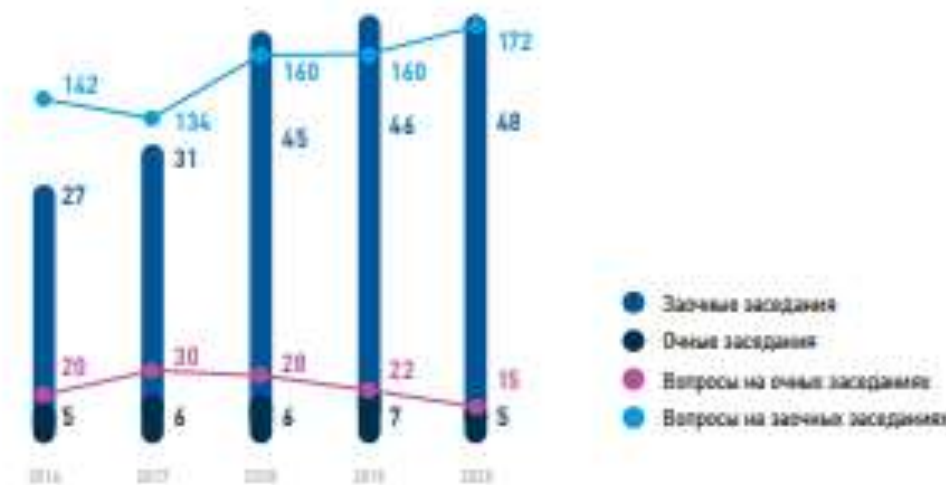
| №  | Наименование вопроса повестки дня                                                                                                                                                                    | Итоги голосования                                          | Результаты голосования и статус реализации решения                                                                                                                                                                                                    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Утверждение Годового отчета Общества за 2019 г.                                                                                                                                                      | «За» – 99,99%<br>«Против» – 0,00%<br>«Воздержался» – 0,00% | Утвержден Годовой отчет Общества за 2019 г.                                                                                                                                                                                                           |
| 2  | Утверждение годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Общества за 2019 г.                                                                                                                        | «За» – 99,99%<br>«Против» – 0,00%<br>«Воздержался» – 0,00% | Утверждена годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Общества за 2019 г.                                                                                                                                                                          |
| 3  | Утверждение распределения прибыли Общества по результатам 2019 г.                                                                                                                                    | «За» – 99,91%<br>«Против» – 0,09%<br>«Воздержался» – 0,00% | Утверждено распределение прибыли Общества по результатам 2019 г., при этом на выплату дивидендов направлено 23 015 509 тыс. руб., в том числе:<br>– 17 992 195 тыс. руб. – по итогам 2019 г.;<br>– 5 023 314 тыс. руб. – по итогам 1 квартала 2019 г. |
| 4  | О размере дивидендов, сроках и формах выплаты по итогам работы за 2019 г. и установленной даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов.                                 | «За» – 99,91%<br>«Против» – 0,09%<br>«Воздержался» – 0,00% | Принято решение:<br>– выплатить дивиденды – 0,189304 руб. на одну привилегированную акцию;<br>– выплатить дивиденды – 0,088515625 руб. на одну обыкновенную акцию.                                                                                    |
| 5  | О выплате вознаграждения за работу в составе Совета директоров членам Совета директоров, не являющимся государственными служащими, в размерах, установленном внутренними документами Общества.       | «За» – 99,53%<br>«Против» – 0,23%<br>«Воздержался» – 0,23% | Принято решение выплатить вознаграждение членам Совета директоров Общества, не являющимся государственными служащими, в соответствии с Положением о выплате членам Совета директоров Общества вознаграждений и компенсаций.                           |
| 6  | О выплате вознаграждения за работу в составе Ревизионной комиссии членам Ревизионной комиссии, не являющимся государственными служащими, в размерах, установленном внутренними документами Общества. | «За» – 98,10%<br>«Против» – 1,90%<br>«Воздержался» – 0,00% | Принято решение не выплачивать вознаграждение членам Ревизионной комиссии Общества ввиду отсутствия оснований для начисления вознаграждения.                                                                                                          |
| 7  | Избрание членов Совета директоров Общества.                                                                                                                                                          | Номинативное голосование                                   | Избран новый состав Совета директоров Общества.                                                                                                                                                                                                       |
| 8  | Избрание членов Ревизионной комиссии Общества.                                                                                                                                                       | Помимоное голосование                                      | Избран новый состав Ревизионной комиссии Общества.                                                                                                                                                                                                    |
| 9  | Утверждение аудитора Общества.                                                                                                                                                                       | «За» – 99,91%<br>«Против» – 0,09%<br>«Воздержался» – 0,00% | Аудитором Общества утверждено ООО «РСМ РУСЬ».                                                                                                                                                                                                         |
| 10 | Утверждение Устава Общества в новой редакции.                                                                                                                                                        | «За» – 99,15%<br>«Против» – 0,09%<br>«Воздержался» – 0,75% | Утвержден Устав Общества в новой редакции.                                                                                                                                                                                                            |

Информация о результатах общих собраний акционеров может быть очень конкретной и подробной

Корпоративное управление в годовых отчетах

Отчет о корпоративном управлении → Отчет о деятельности Совета директоров

Статистика работы Совета директоров



Категории рассмотренных вопросов



Участие в заседаниях Совета директоров и Комитетов при Совете директоров

| Член Совета директоров            | Совет директоров | КА    | КНВ   | КС    | НУПТНЭМ |
|-----------------------------------|------------------|-------|-------|-------|---------|
| Новик Александр Валентинович      | 53/53            |       |       |       |         |
| Ашеров Станислав Олегович         | 53/53            | 15/15 | 12/12 | 24/24 |         |
| Алекс Борис Ильич                 | 53/53            |       |       |       |         |
| Быстров Максим Сергеевич          | 53 (11/53)       | 15/15 | 11/12 |       |         |
| Дмитриев Николет Александрович*   | 26 (41/26)       |       |       | 3/3/3 |         |
| Дубов Олег Маркович               | 53/53            | 15/15 | 11/11 | 23/24 | 18/18   |
| Калинин Александр Сергеевич       | 52 (11/53)       | 15/15 | 12/12 |       |         |
| Ливинский Павел Анатольевич       | 52/53            |       |       |       |         |
| Маневин Юрий Владиславович        | 53/53            |       |       | 18/18 |         |
| Муров Андрей Евгеньевич           | 52 (11/53)       |       |       |       |         |
| Растригин Михаил Александрович    | 50/53            |       |       |       |         |
| Рогов Николай Дмитриевич          | 53/53            |       |       |       |         |
| Фургалский Владимир Владимирович* | 26/26            |       |       |       |         |
| Шаронов Андрей Владимирович*      | 26 (11/26)       |       | 6/6   |       |         |
| Шматко Сергей Иванович            | 53/53            |       |       |       |         |
| Белов Василий Михайлович**        | 27/27            | 5/5   | 6/6   |       |         |
| Тихонов Анатолий Владимирович**   | 27/27            |       |       |       |         |
| Шульгин Николай Григорьевич**     | 25/27            |       |       |       |         |

\* До конца полномочий члена Совета директоров 01.06.2020

\*\* До конца полномочий члена Совета директоров 01.06.2020

О Компании | Стратегический отчет | Отчет о корпоративном управлении | Финансовый отчет | Дополнительная информация

Выступления на очных заседаниях Совета директоров

| Член Совета директоров                          | Совет директоров<br>в очных заседаниях |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Новик Александр Валентинович                    | 15                                     |
| Ашеров Станислав Олегович                       | 10                                     |
| Алекс Борис Ильич                               | 5                                      |
| Быстров Максим Сергеевич                        | 4                                      |
| Дмитриев Николет Александрович (с 01.06.2020)   | -                                      |
| Дубов Олег Маркович                             | 5                                      |
| Калинин Александр Сергеевич                     | 4                                      |
| Ливинский Павел Анатольевич                     | 11                                     |
| Маневин Юрий Владиславович                      | 4                                      |
| Муров Андрей Евгеньевич                         | 3                                      |
| Растригин Михаил Александрович                  | 9                                      |
| Рогов Николай Дмитриевич                        | 3                                      |
| Фургалский Владимир Владимирович (с 01.06.2020) | 1                                      |
| Шаронов Андрей Владимирович (с 01.06.2020)      | 2                                      |
| Шматко Сергей Иванович                          | 1                                      |
| Белов Василий Михайлович (до 01.06.2020)        | 2                                      |
| Тихонов Анатолий Владимирович (до 01.06.2020)   | 2                                      |
| Шульгин Николай Григорьевич (до 01.06.2020)     | -                                      |

\* Выступления на заседаниях Совета директоров, в ходе которых члены Совета директоров принимали участие в голосовании по вопросам, поставленным на рассмотрение Совета директоров.

Планирование работы Совета директоров Общества

- Согласно плану работы Совета директоров Общества на 2020–2021 корпоративный год в 2021 г. предусмотрено рассмотрение следующих ключевых вопросов:
- о корректировке Программы «Цифровая трансформация Группы компаний «Россети» на период до 2030 г.;
  - о рассмотрении сводной инвестиционной программы ПАО «Россети»;
  - о рассмотрении сводного на принципах РСБУ и консолидированного на принципах МСФО Бизнес-плана Группы компаний «Россети» на 2021 г. и прогноза на 2022–2025 гг.;
  - об утверждении Политики функционирования системы внутреннего обеспечения в соответствии с требованиями антимонопольного законодательства ПАО «Россети»;
  - о рассмотрении отчета о ходе реализации Стратегии развития ПАО «Россети» и его ДЗО / Долгосрочной программы развития ПАО «Россети» и его ДЗО в 2020 г.;
  - о рассмотрении отчета о состоянии работы в ДЗО ПАО «Россети» в области снижения дебиторской задолженности за услуги по передаче электроэнергии за 2020 г.;
  - о рассмотрении отчета об исполнении планов развития ДЗО ПАО «Россети» за 2020 г.

Всего в 1 полугодии 2021 г. планом работы Совета директоров предусмотрено рассмотрение 42 вопросов.

| Расчет вознаграждения членов Совета директоров <sup>1</sup> |                         |                        |                              |                             |                                    |                       |                        |              |                     |                       |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-----------------------|------------------------|--------------|---------------------|-----------------------|
| ФИО члена СД                                                | Участие в заседаниях СД | Ограничения на выплаты | Вознаграждение (Вфакт), руб. | Членство в Комитетах при СД | Дополнительное вознаграждение, руб |                       |                        | Итого, руб.  | Макс. выплата, руб. | Итого к выплате, руб. |
|                                                             |                         |                        |                              |                             | Председателю СД                    | Председателю Комитета | За членство в Комитете |              |                     |                       |
| Аширов С.О.                                                 | 56/56                   | нет                    | 2 692 307,69                 | КА                          | 0                                  | 0                     | 269 230,77             | 3 500 000,00 | 3 500 000,00        | 3 500 000,00          |
|                                                             |                         |                        |                              | ККВ                         | 0                                  | 0                     | 269 230,77             |              |                     |                       |
|                                                             |                         |                        |                              | КС                          | 0                                  | 0                     | 269 230,77             |              |                     |                       |
| Аюев Б.И.                                                   | 56/56                   | нет                    | 2 692 307,69                 | нет                         | 0                                  | 0                     | 0                      | 2 692 307,69 | 3 500 000,00        | 2 692 307,69          |
| Белов В.М.                                                  | 56/56                   | нет                    | 2 692 307,69                 | КА                          | 0                                  | 538 461,54            | 0                      | 3 500 000,00 | 3 500 000,00        | 3 500 000,00          |
|                                                             |                         |                        |                              | ККВ                         | 0                                  | 0                     | 269 230,77             |              |                     |                       |
| Быстров М.С.                                                | 55/56                   | нет                    | 2 644 230,77                 | ККВ                         | 0                                  | 0                     | 264 423,08             | 2 908 653,85 | 3 500 000,00        | 2 908 653,85          |
| Дубнов О.М.                                                 | 56/56                   | нет                    | 2 692 307,69                 | КА                          | 0                                  | 0                     | 269 230,77             | 4 038 461,54 | 3 500 000,00        | 3 500 000,00          |
|                                                             |                         |                        |                              | ККВ                         | 0                                  | 0                     | 269 230,77             |              |                     |                       |
|                                                             |                         |                        |                              | КС                          | 0                                  | 0                     | 269 230,77             |              |                     |                       |
|                                                             |                         |                        |                              | КИТПНЗ                      | 0                                  | 538 461,54            | 0                      |              |                     |                       |
| Калинин А.С.                                                | 53/56                   | нет                    | 2 548 076,92                 | КА                          | 0                                  | 0,00                  | 254 807,69             | 3 312 500,00 | 3 500 000,00        | 3 312 500,00          |
|                                                             |                         |                        |                              | ККВ                         | 0                                  | 509 615,38            | 0                      |              |                     |                       |
| Ливинский П.А.                                              | 55/56                   | да (ЕИО)               | 0                            | нет                         | 0                                  | 0                     | 0                      | 0            | 0                   | 0                     |
| Маневич Ю.В.                                                | 55/56                   | да (госслужба)         | 0                            | КС                          | 0                                  | 0                     | 0                      | 0            | 0                   | 0                     |
| Муров А.Е.                                                  | 55/56                   | да (член Правления)    | 0                            | нет                         | 0                                  | 0                     | 0                      | 0            | 0                   | 0                     |
| Новак А.В.                                                  | 56/56                   | да (госслужба)         | 0                            | нет                         | 0                                  | 0                     | 0                      | 0            | 0                   | 0                     |
| Расстригин М.А.                                             | 51/56                   | да (госслужба)         | 0                            | нет                         | 0                                  | 0                     | 0                      | 0            | 0                   | 0                     |
| Рогалев Н.Д.                                                | 56/56                   | нет                    | 2 692 307,69                 | нет                         | 0                                  | 0                     | 0                      | 2 692 307,69 | 3 500 000,00        | 2 692 307,69          |
| Тихонов А.В.                                                | 56/56                   | да (госслужба)         | 0                            | нет                         | 0                                  | 0                     | 0                      | 0            | 0                   | 0                     |
| Шматко С.И.                                                 | 56/56                   | нет                    | 2 692 307,69                 | нет                         | 0                                  | 0                     | 0                      | 2 692 307,69 | 3 500 000,00        | 2 692 307,69          |

Размер вознаграждений наглядно привязан к деятельности члена совета директоров



В отчётном году Обществом не выдавались займы (кредиты) Председателю и членам Совета директоров.

**Порядок определения размера вознаграждения членов Правления и Генерального директора** **GRI 103-3, TCFD**

Система вознаграждения членов Правления направлена на обеспечение их материальной заинтересованности в достижении стратегических целей и повышении экономической эффективности управления.

Сопоставление размеров вознаграждений с уровнем EBITDA



## Вознаграждение членов Совета директоров и Комитетов при Совете директоров

### Принципы определения размера вознаграждения членов Совета директоров

Размер вознаграждения членов Совета директоров определяется исходя из объема обязанностей каждого директора и его фактического участия в работе Совета директоров, а также работы в Комитетах при Совете директоров. На основе указанных показателей корректируется сумма базового годового вознаграждения, размер которой установлен Положением о выплате членам Совета директоров ПАО «Россети» вознаграждений и компенсаций.

Вознаграждение выплачивается в форме единовременной выплаты в рублях. Иные формы вознаграждения, включая формы краткосрочной и долгосрочной мотивации, зависящие от финансового результата, а также формы мотивации акциями (опционами на акции) в Обществе не применяются.

Вознаграждение выплачивается в течение 30 календарных дней после проведения годового Общего собрания акционеров Общества, на котором принято решение о выплате вознаграждений членам Совета директоров Общества.

|                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Вознаграждение члена Совета директоров</b><br><br>(не более размера базового годового вознаграждения) | Вознаграждение за участие в Совете директоров (S1)                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                          | $S1 = (\text{Базовое годовое вознаграждение}) \times 100/130 \times n/m$<br>где:<br>$n$ – число фактического участия члена Совета директоров в заседаниях Совета в течение корпоративного года<br>$m$ – число заседаний Совета директоров в течение корпоративного года |
|                                                                                                          | Надбавки (суммируются при совмещении обязанностей)                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                          | <b>30% от S1</b> – Председателю Совета директоров<br><b>20% от S1</b> – Председателю Комитета при Совете директоров<br><b>10% от S1</b> – за участие в работе Комитета при Совете директоров                                                                            |

Размер базового годового вознаграждения составляет 3,5 млн руб.

### ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

**ПРИНЦИПЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ**

Вознаграждение руководителей высшего звена Компании состоит из базового оклада, выплаты связанного вознаграждения, и дополнительного вознаграждения, выплачиваемого два раза в год. Дополнительная выплата зависит от достижения ключевых показателей эффективности (КПЭ) Компании, а также от выполнения дополнительных задач, поставленных советом директоров и генеральным директором на отчетный год, или квартал. КПЭ для каждого руководителя высшего звена устанавливаются на определенный период, и включают показатели операционной эффективности и вклада в достижение корпоративного роста и реализацию стратегии. Для определения суммы ежегодного дополнительного вознаграждения в расчете учитываются показатели EBITDA Компании за отчетный период за вычетом сумм с развитием оклада директоров.

В 2012 году первоначальная система КПЭ в Компании была разработана Регламент постановки целевых значений по ключевым показателям эффективности и оценке результативности.

Предложение по КПЭ руководителей и зависимости от уровня владения КПЭ рассчитывалось на заседании комитета по вознаграждениям и кадрам АО «Агросила» и ПАО «ФосАгро» либо при участии директоров по персоналу и социальной политике, функциональных руководителей, ключевых директоров, а также КПЭ – генеральный директор либо функциональный руководитель владения КПЭ.

По итогам года проводится процесс, на основании которого производится расчет фактического КПЭ, растет результативности по КПЭ, условный расчет по кварталам КПЭ. По итогам полугодия проводится промежуточная оценка по КПЭ.

Все спорные вопросы по КПЭ руководителей уровней N-1 и N-2 решаются при участии членов комитета по вознаграждениям и кадрам, спорные

вопросы по КПЭ руководителей уровней управления N-3 и ниже рассматриваются при участии директора по персоналу и социальной политике, функциональных руководителей, ключевых директоров.

С целью масштабирования процесса оценки результативности, мотивации руководителей на результат и достижение стратегических целей Компании в 2020 году система КПЭ

была масштабирована до уровня управления N-3 (функциональные отделы, службы). Количество действующих КПЭ составило 277 показателей, что на 133 человека (83%) больше, чем годом ранее.

Все ключевые показатели эффективности связаны со стратегическими целями Компании, определенными Стратегией-2025, и сфокусированы на их выполнении.

**Направления, по которым установлены КПЭ:**

|                                  |                                                                      |                                                     |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| курс на устойчивое развитие      | рост производительности за счет повышения операционной эффективности | развитие перспективных направлений                  |
| 63% показателей                  | 28% показателей                                                      | 3% показателей                                      |
| повышение эффективности компании | развитие программ на перспективных рынках                            | повышение инвестиционной привлекательности Компании |
| 3% показателей                   | 2% показателей                                                       | 1% показателей                                      |

**Результативность в разрезе уровней управления, %**

|     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|
| 100 | 108 | 104 | 104 |
| И   | И-1 | И-2 | И-3 |

**Результативность в разрезе функций, %**

|     |     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 100 | 105 | 106 | 112 | 120 | 115 |
| 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   |

Средняя результативность сотрудников в 2020 году составила:

**104%**

Средняя результативность сотрудников в 2020 году составила:

- 1 Служба по исполнению стратегии
- 2 Служба по персоналу и социальной политике
- 3 Производственно-технологическая служба
- 4 Служба по закупкам по производству
- 5 Служба по информационным технологиям
- 6 Прочие службы

Сводная информация о достижении КПЭ в привязке к вознаграждению менеджмента

Общекорпоративные КПЭ ПАО «Газпром» для оценки работы членов Правления и иных руководящих работников, мотивации членов Совета директоров ПАО «Газпром»

| Наименование КПЭ                                                            | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Удельный вес общекорпоративных КПЭ при расчете вознаграждения |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Финансово-экономические КПЭ                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 70 %                                                          |
| ■ Удельные затраты по бизнес-сегменту «Добыча»                              | Сумма затрат газодобывающих дочерних обществ, деленная на общий объем добычи газа, нестабильного газового конденсата и нефти                                                                                                                                                                                                                                       | 15 %                                                          |
| ■ Удельные затраты по бизнес-сегменту «Транспортировка»                     | Сумма затрат газотранспортных дочерних обществ, деленная на общий объем товаротранспортной работы                                                                                                                                                                                                                                                                  | 15 %                                                          |
| ■ Снижение операционных расходов (затрат)                                   | Снижение операционных расходов (затрат) в отчетном году                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 5 %                                                           |
| ■ Рентабельность инвестиций акционеров                                      | Расчетный доход акционера в отчетном году от прироста стоимости акций и полученных дивидендов                                                                                                                                                                                                                                                                      | 10 %                                                          |
| ■ Рентабельность акционерного капитала                                      | Отношение чистой прибыли к среднегодовой величине акционерного капитала                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 20 %                                                          |
| ■ Производительность труда                                                  | Сумма выручки от продажи продукции, поступлений, связанных с выполнением работ, оказанием услуг, выручки от продажи товаров, приобретенных для перепродажи, за вычетом расходов на приобретение товаров для перепродажи, деленная на количество отработанных человеко-часов работниками списочного состава и внешними совместителями                               | 5 %                                                           |
| Отраслевые КПЭ                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 30 %                                                          |
| ■ Объем продаж газа в натуральном выражении                                 | Объем продаж газа ПАО «Газпром» в натуральном выражении, включая продажи как собственного, так и покупного газа, без учета продаж дочерним обществам ПАО «Газпром» для собственных технологических нужд, а также объемов, приобретенных и реализованных в странах дальнего зарубежья                                                                               | 10 %                                                          |
| ■ Ввод приоритетных производственных объектов                               | Выполнение заданий по вводу приоритетных производственных объектов (по утвержденному перечню)                                                                                                                                                                                                                                                                      | 10 %                                                          |
| ■ Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности | Сумма оценок достижения целевых значений показателей с учетом удельного веса каждого из них:<br>— количество патентов, полученных за расчетный год;<br>— снижение удельных выбросов парниковых газов в CO <sub>2</sub> -эквиваленте;<br>— доля затрат на НИОКР в выручке;<br>— оценка качества разработки / ежегодной реализации Программы инновационного развития | 10 %                                                          |

■ КПЭ, установленные во исполнение директив Правительства Российской Федерации

Сводная информация о достижении КПЭ в привязке к вознаграждению менеджмента

### БИЗНЕС-ЭТИКА И КОМПЛАЕНС

КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2020 ГОДА

|                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                               |                                                                                        |                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>КОДЕКС ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ КОНТРАГЕНТА</b><br>утвержден Советом директоров                                                                                          | <b>ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА</b><br>принята                                                                                                            | <b>АНТИМОНОПОЛЬНАЯ ПОЛИТИКА</b><br>разработана                                         | <b>АРБИТРАЖНАЯ КОМИССИЯ</b><br>учреждена как орган примирения сторон при рассмотрении споров между контрагентами |
| <b>ПЕРВЫЙ В РОССИИ</b><br>некоррупционный контракт-конфликт «Этика и комплаенс» в электронной форме проведена СИБУРом и РЖД                                      | <b>20 ЗАСЕДАНИЙ</b><br>исполкома по этике и дисциплине проведено на всех производственных компаниях                                                           | <b>8 ПОДТВЕРЖДЕННЫХ</b><br>конфликтов интересов выявлено (из 22 сообщений) в 2020 году | <b>155 ОБРАЩЕНИЙ</b><br>получено на горячую линию                                                                |
| <b>2 НОВЫЕ КОНТРАГЕНТСКИЕ ИНТЕРВЬЮ</b><br>проведены с контрагентами в целях обмена информацией, обмена опытом, повышения качества взаимодействия по вопросам ESG | <b>57 КОМПЛАЕНС-РИСКОВ</b><br>идентифицированы в рамках компании                                                                                              | <b>8 ПРЕДПРИЯТИЙ</b><br>на которых впервые внедрены системы контроля                   |                                                                                                                  |
| <b>100%</b><br>новый сотрудник прошел обучение по внебюджетным вопросам с обязательным тестом в 2020 году                                                        | <b>2 440 СОТРУДНИКОВ</b><br>прошли обучение по теме «Правовое сопровождение» в компании                                                                       | <b>4 ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ</b><br>внедрены по основным направлениям                |                                                                                                                  |
| <b>ВУСШАЯ РЕЙТИНГОВАЯ КАТЕГОРИЯ А1 ПОЛУЧЕНА</b><br>в антикоррупционной рейтинге российского бизнеса РСПП                                                         | <b>ПОБЕДА В КОНКУРСЕ</b><br>«Эффективное управление юридическими и этическими рисками» в рамках премии «Правила корпоративного взаимодействия. Россия - 2020» | <br><b>ПРИСУТСТВУЕМ ДЛЯ СИЛЫ SDG ООН</b>                                               |                                                                                                                  |

Сегодня в СИБУРе сотрудники воспринимают комплаенс как часть своей ежедневной работы. Работники разбираются в том, как соблюдать требования законодательства, действующие регламенты в рабочих процессах. Важным направлением для развития как компании, так и самих сотрудников функции комплаенса является обучение внутреннего регулирования, поскольку это имеет ключевое значение при работе с зарубежными компаниями.

**Вероника КИСЕЛЕВА**  
главный менеджер ООО «СИБУР»



Информация о конечных бенефициарах на 31.12.2020 **ЭПИ 2021-4**

| Наименование организации                                    | Конечный бенефициар  | Шт.                | Количество акций           |
|-------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|----------------------------|
|                                                             |                      |                    | Доля от уставного капитала |
| Российская Федерация в лице Росимущества                    | Российская Федерация | 493,69             | 0,0000005%                 |
| Группа «РОСНЕФТЕГАЗ»                                        |                      | 28 844 020 032,02  | 27,63%                     |
| ПАО «ФСК ЕЭС»                                               |                      | 8 946 053 950,04   | 8,57%                      |
| Акционеры Общества, входящие в Группу «Интер РАО»           |                      | 30 859 369 958,24  | 29,56%                     |
| Прочие акционеры (акции, находящиеся в свободном обращении) |                      | 35 750 555 566,01  | 34,24%                     |
| Итого                                                       |                      | 104 400 000 000,00 | 100%                       |

Акции, находящиеся в свободном обращении среди зарубежных инвесторов, в географической разбивке на 31.12.2020



Состав лиц, зарегистрированных в реестре акционеров ПАО «Интер РАО», владеющих более 2% голосующих акций Общества по состоянию на 31.12.2020

| Акционеры                                                                                                                     | Шт.                | Количество акций на 31.12.2020 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------|
|                                                                                                                               |                    | Доля от уставного капитала     |
| АО «РОСНЕФТЕГАЗ»                                                                                                              | 27 526 226 998,90  | 26,4%                          |
| АО «Интер РАО Капитал»                                                                                                        | 30 160 012 746,24  | 28,9%                          |
| Небанковская кредитная организация закрытое акционерное общество «Национальный расчётный депозитарий» (номинальный держатель) | 34 526 593 123,03  | 33,1%                          |
| Общество с ограниченной ответственностью «Депозитарные и корпоративные технологии» (номинальный держатель)                    | 8 946 053 950,04   | 8,6%                           |
| Итого                                                                                                                         | 101 158 886 818,21 | 96,9%                          |

Акции, находящиеся в свободном обращении, в разбивке по типам инвесторов на 31.12.2020



В Обществе отсутствуют сведения о существовании других долей владения акциями, превышающих 5%.

С 02.04.2018 ведение реестра владельцев ценных бумаг ПАО «Интер РАО» осуществляет Акционерное общество ВТБ Регистратор, информация о котором приведена в разделе [«Контактная информация»](#).

<sup>1</sup> Анализ динамики покупок и продаж фондами акций подготовлен на основании независимого аналитического исследования акционерной базы на 05.02.2021 (Shareholder identification). Раскрыты 96% держателей акций, находящихся в свободном обращении.

В течение отчетного года Компания вела активную работу по взаимодействию с участниками фондового рынка и иными стейкхолдерами, а также улучшению раскрытия информации. В рамках взаимодействия с инвестиционным сообществом проведены следующие мероприятия:

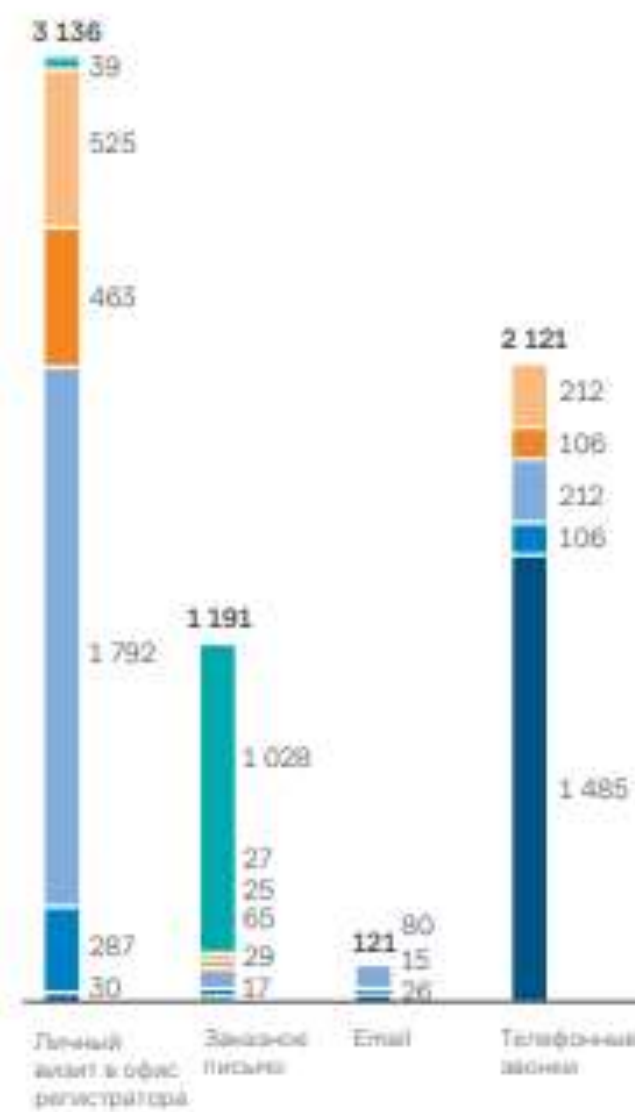
- участие в ведущих онлайн-конференциях;
- более 25 конференц-звонков с управляющими крупнейших международных и российских инвестиционных фондов;
- четыре ежеквартальных конференц-звонка с участием менеджмента для аналитиков, инвесторов, рейтинговых агентств, деловых СМИ.

В ходе встреч основное внимание уделялось обсуждению стратегических приоритетов и планов Группы РусГидро, в том числе увеличения дивидендных выплат акционерам, возможности продления действующей дивидендной политики, отсутствия планов по проведению дополнительных эмиссий акций в ближайшие годы, стремления к улучшению ESG-профиля Компании, а также планов по реализации инвестиционных проектов на Дальнем Востоке с гарантированной доходностью.

В рамках взаимодействия с акционерами в Обществе используются следующие способы коммуникации: личные встречи, конференции, обращения через кол-центр и письменные обращения по почте или email.



Статистика обращений акционеров ПАО «РусГидро» в ВТБ Регистратор за 2020 год, шт.



- По вопросам получения дивидендов
- По вопросам оформления наследства
- По вопросам внесения изменений в данные лицевого счета
- По вопросам покупки/продажи/дарения акций
- По вопросам получения данных о количестве ценных бумаг
- Обращения нотариусов (для оформления свидетельств о праве на наследство)

Также в течение 2020 года велась активная работа с ведущими международными аналитическими агентствами, анализирующими компании с точки зрения соблюдения критериев устойчивого развития, в том числе:

CDP (Carbon Disclosure Project)

Sustainalytics

FTSE Russell

Vigeo Eiris

S&P Global

Trucost

Energy Intelligence

RAEX

### Дивиденды

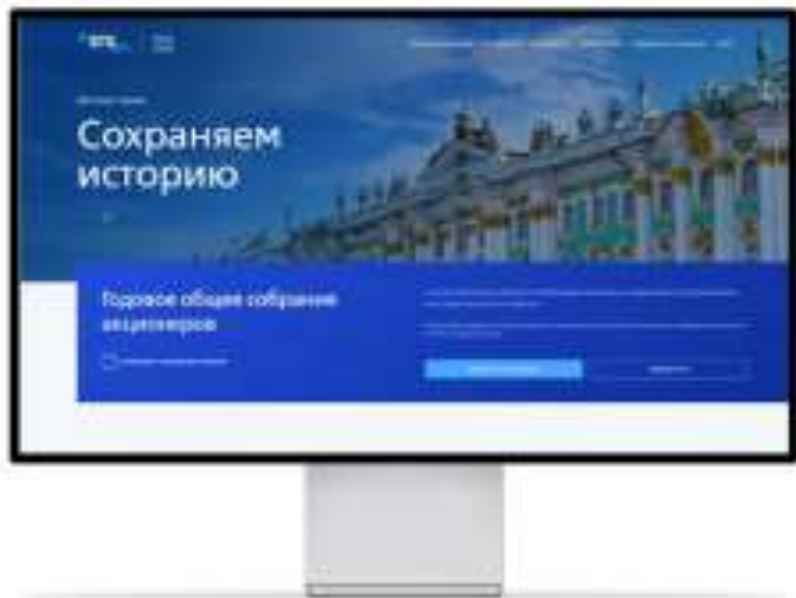
Основной целью дивидендной политики Компании является обеспечение стратегического развития ПАО «РусГидро» и роста благосостояния ее акционеров через установление оптимального баланса между выплатами дивидендов и капитализацией прибыли.

Диаграмма наглядно показывает, какие вопросы больше всего интересовали акционеров компании в отчетном году и какие каналы коммуникации использует компания



**Расчет скорректированной прибыли за 2020 г., относящейся к акционерам ПАО «Газпром», для целей определения размера дивидендов ПАО «Газпром», млрд руб.**

|                                                                                                                                                            |   |        |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------|-------|
| Прибыль за год, относящаяся к акционерам ПАО «Газпром»                                                                                                     |   |        | 135,3 |
| Корректировки к прибыли за год, относящейся к акционерам ПАО «Газпром»:                                                                                    |   |        |       |
| прибыль (убыток) по курсовым разницам, отражаемые в составе финансовых доходов и расходов                                                                  | → | +604,8 |       |
| курсовые разницы по операционным статьям                                                                                                                   | ← | -164,1 |       |
| убыток от обесценения (восстановление убытка от обесценения) объектов основных средств и незавершенного строительства                                      | → | +49,1  |       |
| убыток от обесценения (восстановление убытка от обесценения) инвестиций в ассоциированные организации и совместные предприятия                             | → | +4,1   |       |
| разница между долей в прибыли ассоциированных организаций и совместных предприятий и поступлениями от ассоциированных организаций и совместных предприятий | ← | -35,1  |       |
| Скорректированная прибыль за год, относящаяся к акционерам ПАО «Газпром»                                                                                   |   | 594,1  |       |



В преддверии годового Общего собрания акционеров ВТБ впервые разработал и запустил специальный сайт. На странице были представлены как обязательные к раскрытию материалы по вопросам повестки дня, так и значительный объем дополнительной информации: обращения менеджмента, видео, презентации, интерактивный Годовой отчет и Отчет об устойчивом развитии, путеводитель акционера, калькулятор дивидендов и квиз. Также на сайте ежедневно публиковались данные по количеству акционеров, принявших участие в голосовании. За время проведения собрания сайт посетили более 9 тыс. пользователей.

В период проведения голосования для держателей акций Банка были доступны для личного посещения и консультаций Центры по работе с акционерами в Москве, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге. Центры предоставляли возможность ознакомления с материалами и электронного голосования с использованием терминалов. Кроме того, сотрудники центров разъясняли акционерам вопросы повестки дня и проекты решений годового собрания. Более 30% обращений в период подготовки годового собрания было связано с дивидендами.

В случае невозможности принять участия в электронном голосовании акционеры также могли обратиться в филиалы и подразделения ВТБ Регистратора, передать инструкцию



Заочное голосование по вопросам повестки дня годового собрания проходило в период с 1 по 24 сентября 2020 года. Всего в собрании принял участие 4 191 акционер ВТБ, из которых 98% воспользовались электронным голосованием в мобильном приложении или на сайте ВТБ Регистратора. Число участников

Цифровые технологии – путь к обеспечению прав акционеров, а также качества функционирования органов корпоративного управления



# Центр корпоративного развития

+7 916 258 70 51

+7 (495) 229-30-92

[molshanskaya@topcompetence.ru](mailto:molshanskaya@topcompetence.ru)

<https://topcompetence.ru/>

