

Обзор практики раскрытия информации о корпоративном управлении и рисках

2024

Методика оценки раскрытия информации о корпоративном управлении и рисках: структура и изменения в 2024 году

Добавлены новые критерии, связанные с деятельностью по предотвращению коррупции

Добавлены новые критерии, связанные с оценкой эффективности органов управления и контроля

Добавлены новые критерии, связанные с IR-деятельностью компании, а также информационной прозрачностью

В оценку системы управления рисками изменения не вносились

Структура методики оценки

Корпоративное управление:

60 объективных критериев

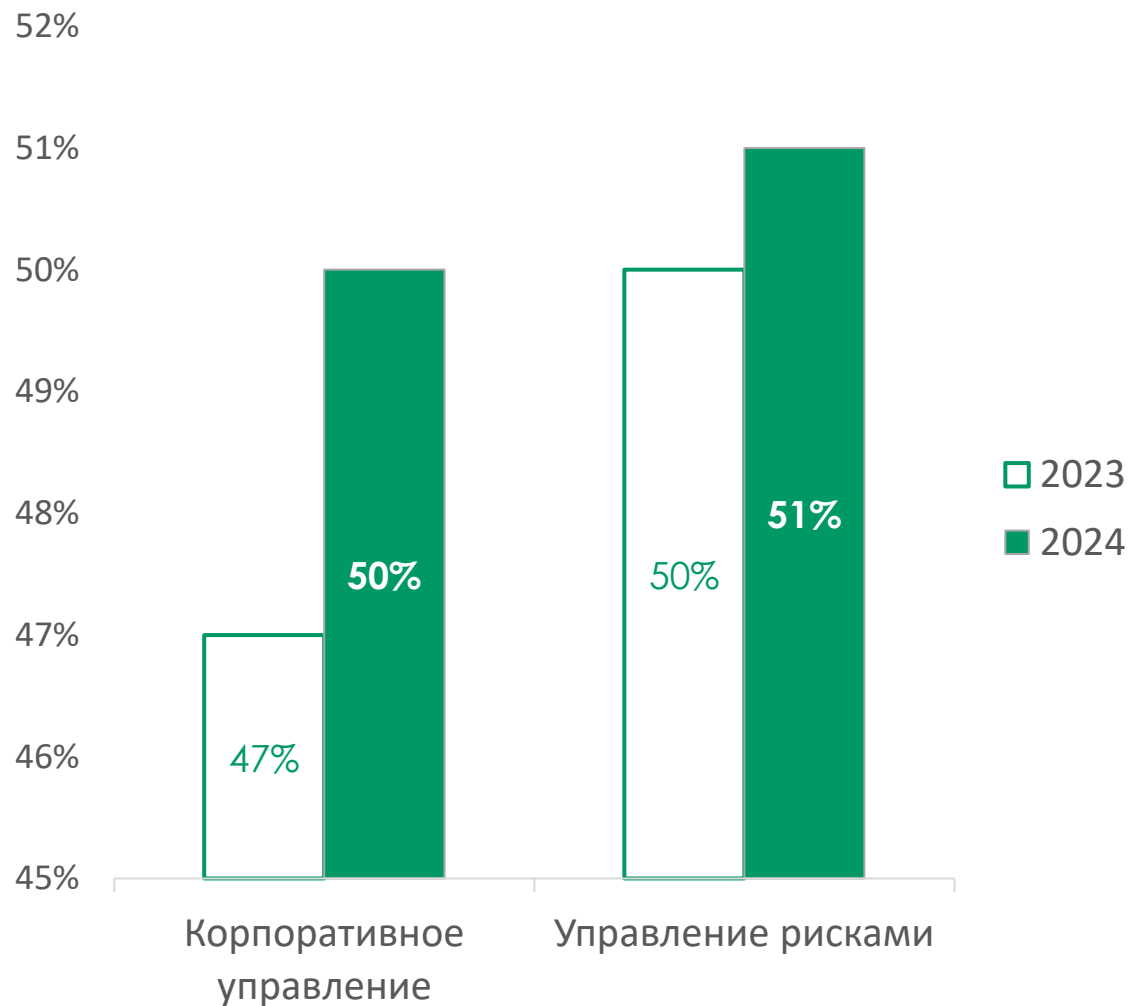
6 субъективных критериев

Управление рисками:

10 объективных критериев

2 субъективных критерия

Динамика среднего уровня раскрытия



Экспертные оценки выросли на 14%

В среднем раскрытие информации о корпоративном управлении и рисках приблизилось к уровню экспертной оценки

«Раскрыто почти все, что требуется, но есть видимые пробелы или раскрытие формальное. Основная оценка за средний, стандартный уровень»

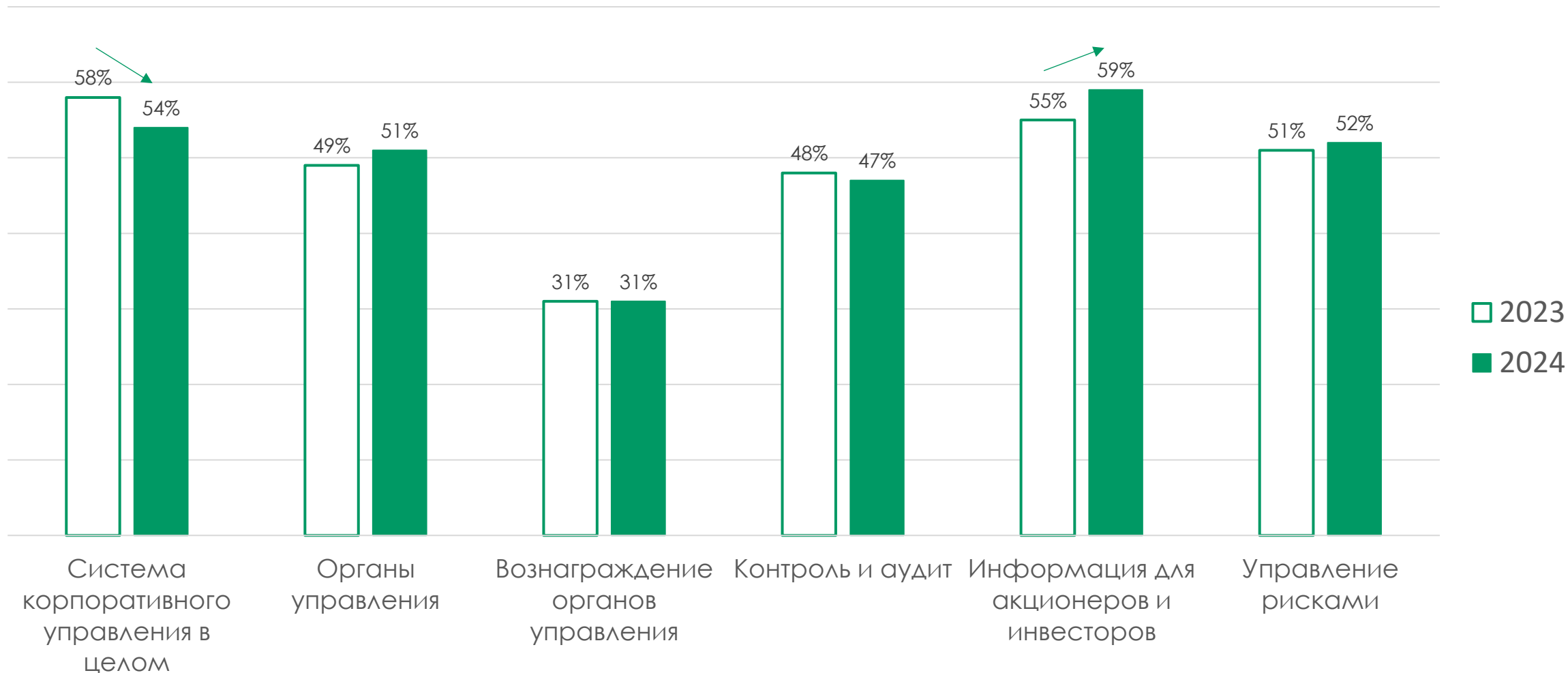
Средний показатель субъективной оценки в **2024** году

2,5 из 5

Средний показатель субъективной оценки в **2023** году

2,2 из 5

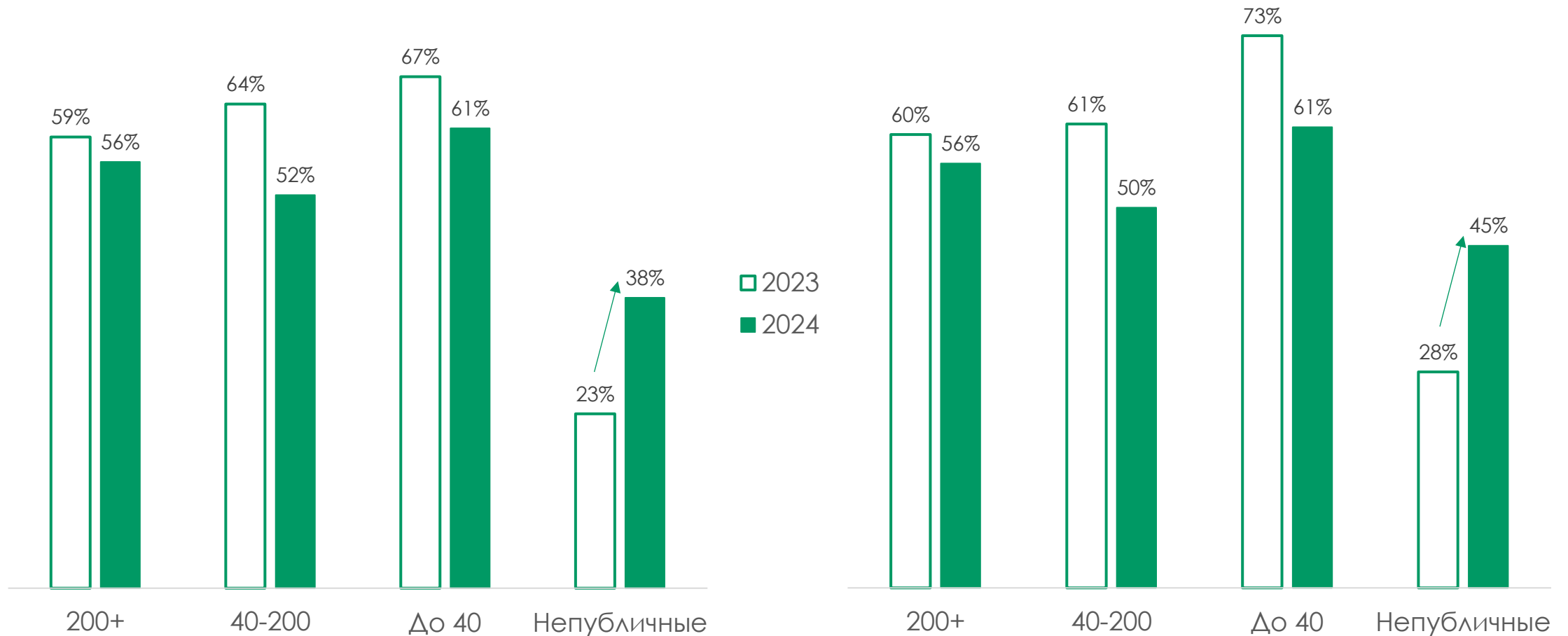
Динамика среднего уровня раскрытия в разбивке по тематическим блокам



Динамика среднего уровня раскрытия в разбивке по капитализации эмитентов

Корпоративное управление

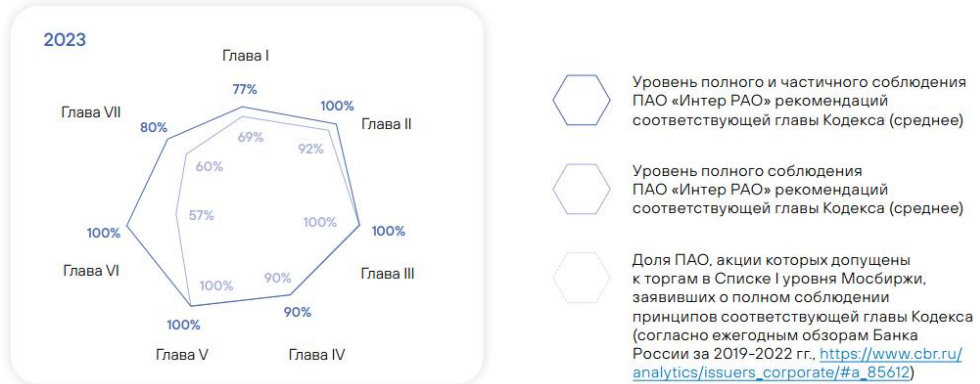
Управление рисками



- + детально описывается структура органов управления и контроля
- + раскрывается информация о соблюдении ККУ и иных руководящих документов
- + подробно раскрывается деятельность совета директоров и его комитетов
- + описывается система риск-менеджмента
- + раскрываются ключевые риски компании и меры по их митигации

- - редко раскрываются в динамике результаты оценки: уровня корпоративного управления, деятельности совета директоров, эффективности системы внутреннего аудита
- - раскрытие информации о системе вознаграждения членов органов управления часто носит декларативный характер, без указания размера вознаграждения в различных аналитиках и динамики за несколько лет
- - редко раскрывается информация о реализовавшихся в отчетном году рисках с указанием влияния на ключевые показатели компании

Примеры лучшей практики (1/7)



- Уровень полного и частичного соблюдения ПАО «Интер РАО» рекомендаций соответствующей главы Кодекса (среднее)
- Уровень полного соблюдения ПАО «Интер РАО» рекомендаций соответствующей главы Кодекса (среднее)
- Доля ПАО, акции которых допущены к торгам в Списке I уровня Мосбиржи, заявивших о полном соблюдении принципов соответствующей главы Кодекса (согласно ежегодным обзорам Банка России за 2019-2022 гг., https://www.cbr.ru/analytcs/issuers_corporate/#a_85612)

Принципы кодекса	Пояснение изменений
↑ 2.4.3.	По итогам годового Общего собрания акционеров в 2023 г. доля независимых директоров составила более одной трети количественного состава Совета директоров.
↓ 1.3.2.	Положение о дивидендной политике Общества не содержит финансовых/экономических обстоятельств помимо предусмотренных законодательством, при которых не следует выплачивать дивиденды (с учетом дополнительных разъяснений Банка России о применении методики оценки данного принципа).

Интер РАО: динамика полного и частичного соблюдения принципов и рекомендаций ККУ за 5 лет с указанием причин изменения

СРАВНИТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТИРОВАНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В РАМКАХ САМООЦЕНКИ 2022-2023 ГОДОВ

Раздел	2021-2022	2022-2023	Δ
Оценка (5-max)			
Круг полномочий	4,69	4,66	-0,03
Стратегия	4,58	4,70	0,12
Повестка дня	4,61	4,83	0,22
Лидерство	4,93	4,98	0,05
Преемственность	4,25	4,50	0,25
Поддержка	4,82	4,91	0,09
Экологические, социальные и управленческие аспекты (ESG)	4,62	4,78	0,16
Итого	4,64	4,77	0,13
Комитет			
Комитет по аудиту и рискам	4,80	4,85	0,05
Комитет по корпоративному управлению	4,45	4,70	0,25
Комитет по назначениям	4,50	4,90	0,40
Комитет по вознаграждениям	4,78	4,64	-0,14
Комитет по охране труда, промышленной безопасности и экологии	5,00	4,96	-0,04
Комитет по комплаенсу	4,65	4,82	0,17

ШКАЛА ОЦЕНКИ

- Если оценка компонента ≥4,6 — отлично/эффективно. Компонент соответствует передовой практике по большинству оцениваемых параметров.
- Если общая оценка компонента ≥4,3 и <4,6 балла — хорошо/эффективно. Компонент в целом соответствует передовой практике. Некоторые аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.
- Если общая оценка компонента ≥3,9 и <4,3 балла — удовлетворительно/неэффективно. Большинство аспектов компонента не соответствуют передовой практике и требуют корректировки.
- Если общая оценка компонента <3,9 балла — критично. Требуются срочное вмешательство и значительные изменения.

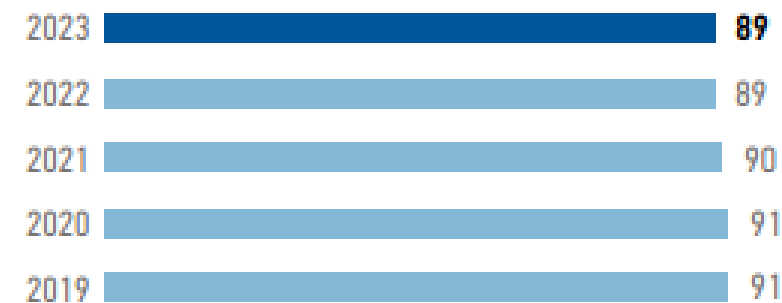
ЭН+: результаты самооценки членов Совета директоров в динамике за 2 года

Примеры лучшей практики (2/7)

Оценка корпоративного управления в ПАО «Россети» по компонентам

Компоненты	Оценка за 2021/2022 корпоративный год		Оценка за 2022/2023 корпоративный год	
	количество баллов	уровень соответствия	количество баллов	уровень соответствия
I. Права акционеров	71	100% «Передовая практика»	71	100% «Передовая практика»
II. Совет директоров	135	73% «Хорошая практика»	137	74% «Хорошая практика»
III. Исполнительное руководство	34	85% «Развитая практика»	34	85% «Развитая практика»
IV. Прозрачность и раскрытие информации	133	99% «Передовая практика»	133	99% «Передовая практика»
V. Управление рисками, внутренний контроль и внутренний аудит	63	100% «Передовая практика»	63	100% «Передовая практика»
VI. Корпоративная социальная ответственность, деловая этика	31	100% «Передовая практика»	31	100% «Передовая практика»
Общая оценка	467	89% «Развитая практика»	469	89% «Развитая практика»

Результаты оценки эффективности корпоративного управления (уровень соответствия), %



Россети: результаты оценки корпоративного управления внутренним аудитором – в разбивке по компонентам и в динамике за 5 лет

Примеры лучшей практики (3/7)

Статус исполнения мероприятий, разработанных по итогам оценки работы совета директоров ПАО «ФосАгро» за 2022 год

План	Факт
Более активное участие членов совета директоров в формировании повестки работы совета директоров и комитетов, а также усиление повестки вопросами будущего и управления стратегическими рисками (актуализация стратегии и изменения внешних рынков, уточнение бизнес- и финансовых моделей в средне- и долгосрочной перспективе, вопросы управления рисками и поиск возможностей, практика антикризисного управления, развитие и вознаграждение топ-менеджмента, новые технологии)	Все полученные от членов совета директоров рекомендации и пожелания к повестке работы на 2023–2024 годы учтены в утвержденном плане работы совета директоров
Рассмотрение роли совета директоров и выработка оптимальных подходов к взаимодействию со стейкхолдерами, в том числе пересмотр политик по работе с инвесторами (с учетом текущего акцента на розницу)	Продолжается существующая с 2021 года практика включения в повестку комитетов совета директоров (по устойчивому развитию, по стратегии и устойчивому развитию) вопросов взаимодействия с заинтересованными сторонами либо отдельным вопросом повестки, либо в рамках рассмотрения нефинансовой отчетности
Приглашение внешних экспертов по актуальным темам и актуализация знаний членов совета директоров	Доклады по темам инноваций в отрасли минеральных удобрений и смежных отраслях, а также тенденций развития сельскохозяйственной отрасли были подготовлены для рассмотрения в августе 2023 года на заседании комитета по стратегии и устойчивому развитию без привлечения внешних экспертов
Улучшение процедуры введения в должность (организация знакомства новых членов совета директоров с производственными площадками и персоналом)	Возобновлена практика ознакомительных визитов директоров, впервые избираемых в состав совета директоров, на производственные площадки, а также их встреч с руководящими сотрудниками Компании
Выездные заседания и более тесное общение с менеджментом, проведение неформальных встреч директоров для обсуждения деятельности Компании между заседаниями совета директоров	В 2023 году состоялось выездное заседание совета директоров на площадке Волковского производственного комплекса
Актуализация для членов совета директоров информации о подходах к определению вознаграждения топ-менеджмента	Информация была рассмотрена 17 мая 2023 года на заседании комитета по вознаграждениям и кадрам, кроме того, вопрос ежегодно включается в повестку указанного комитета
Рассмотрение участия совета директоров в формировании вопросов вознаграждения топ-менеджмента в будущем	При последующем вынесении на рассмотрение комитета по вознаграждениям и кадрам вопроса о вознаграждении топ-менеджмента ключевые аспекты системы вознаграждения будут предлагаться комитету к утверждению/согласованию
Увеличение количества независимых директоров в комитете по стратегии и устойчивому развитию и избрание независимого директора председателем комитета по стратегии и устойчивому развитию	Проведен анализ состава комитета по стратегии и устойчивому развитию с раскрытием данной информации в нефинансовой отчетности

Оценка выявила также зоны для развития совета директоров, среди которых:

<p>1</p> <p>Потенциальные возможности усиления совета директоров за счет гендерной диверсификации и введения в состав более молодых директоров, а также иностранных директоров;</p>	<p>3</p> <p>Предложения к повестке:</p> <ul style="list-style-type: none"> рассмотреть Стратегию развития Компании на ближайшие пять лет, в том числе по таким вопросам, как социальная ответственность Компании, приглашать экспертов по рассматриваемым вопросам, расширив круг участников работы комитета по стратегии и устойчивому развитию, анализировать лучшие мировые практики, заслушивать информацию отдельных предприятий о текущей работе и перспективных планах; 	<p>4</p> <p>Участие членов совета директоров в общественных мероприятиях, проводимых Компанией (День химика, День горняка, спортивные и другие мероприятия);</p>
<p>2</p> <p>Расширение непосредственного общения членов совета директоров с инвесторами, аналитиками, представителями государства, регуляторами и иными стейкхолдерами;</p>	<p>5</p> <p>Организация рассылки полезных коротких новостей, информационной рассылки по рыночной ситуации (цены на продукцию, капитализация, важные новости регуляторов и др.) между заседаниями совета директоров.</p>	

ФосАгро: статус реализации мероприятий по итогам прошлой оценки работы совета директоров; зоны для развития совета директоров, выявленные в ходе оценки отчетного года

Примеры лучшей практики (4/7)

Увеличен размер премии по Программе долгосрочного премирования Директора по внутреннему аудиту и Корпоративного секретаря.

▼ Устаревшая методология

Базовая сумма премии:

- 1) 70 % от фиксированного годового дохода:
 - Генеральный директор,
 - Заместитель генерального директора – Директор по правовым вопросам и корпоративным отношениям;
- 2) 55 % от фиксированного годового дохода:
 - Заместитель генерального директора – Директор по генерации,
 - Заместитель генерального директора – Финансовый директор,
 - Заместитель генерального директора – Директор по персоналу и организационному развитию,
 - Заместитель генерального директора – Коммерческий директор,
 - Заместитель генерального директора – Директор по безопасности;
- 3) 30 % от фиксированного годового дохода:
 - Директор по внутреннему аудиту,
 - Корпоративный секретарь

▼ Действующая методология

Базовая сумма премии:

- 1) 70 % от фиксированного годового дохода:
 - Генеральный директор,
 - Заместитель генерального директора – Директор по правовым вопросам и корпоративным отношениям;
- 2) 55 % от фиксированного годового дохода:
 - Заместитель генерального директора – Директор по генерации,
 - Заместитель генерального директора – Финансовый директор,
 - Заместитель генерального директора – Директор по персоналу и организационному развитию,
 - Заместитель генерального директора – Коммерческий директор,
 - Заместитель генерального директора – Директор по безопасности;
- 3) 40 % от фиксированного годового дохода:
 - Директор по внутреннему аудиту,
 - Корпоративный секретарь

Размер годовой премиальной выплаты и премии по Программе долгосрочного премирования указан в процентах от годового оклада.

▼ Устаревшая методология

Должно применяться соотношение частей вознаграждения (доля от общего годового дохода, %):

- фиксированная часть вознаграждения – 50–65 %;
- краткосрочная переменная часть вознаграждения – 15–20 %;
- долгосрочная переменная часть вознаграждения – 20–35 %

▼ Действующая методология

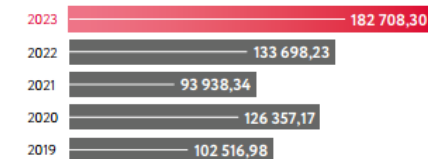
Должен применяться размер вознаграждения в процентах от годового оклада:

- базовый размер ГПВ – 25–50 %;
- базовый размер премии по Программе долгосрочного премирования – 40–70 %

Изменена методология годового премирования: увеличена на 25 % базовая сумма годовой премиальной выплаты (ГПВ) за счет исключения k-фактора. Максимальный размер ГПВ в абсолютном выражении сохранен на том же уровне.

№ п/п	Описание	Устаревшая методология	Действующая методология
1	Изменено название премии	Премия по результатам работы за год	ГПВ
2	Исключен k-фактор с одновременным соразмерным увеличением базовой суммы премии	$\text{Премия} = \sum \frac{(\text{Вес цели} \times \text{Доля выполнения}) \times k\text{-фактор (обычно 1,25)}}{k\text{-фактор}}$ База премии = X Максимум премии = 150 % от базовой суммы (120 % × k-фактор = 150 %)	$\text{Премия} = \sum (\text{Вес цели} \times \text{Доля выполнения})$ База премии = X + 25 % Максимум премии = 120 % от базовой суммы (кроме Генерального директора)

Общий размер всех видов вознаграждений, выплаченных членам Правления, тыс. рублей



Размер выплат членам Правления и ключевым руководителям в 2023 году, тыс. рублей

Показатель	Суммарное вознаграждение членов Правления	Суммарное вознаграждение по группе не менее чем из пяти наиболее высокооплачиваемых ключевых руководителей	Суммарное вознаграждение всех ключевых руководителей
Фиксированная часть (должностной оклад)	103 334,66	84 611,23	103 334,66
Переменная часть вознаграждения	79 373,65	67 895,31	79 373,65
В том числе:			
краткосрочный элемент (премия по результатам работы за год)	64 233,29	53 863,64	64 233,29
долгосрочный элемент (премия по результатам деятельности Компании за трехлетний период)	8 119,07	7 385,59	8 119,07
Иные выплаты по решению Совета директоров	7 021,29	6 646,08	7 021,29

ЭЛ5-Энерго: Подробно описаны изменения политики по вознаграждению, раскрыта история выплаченных вознаграждений

Примеры лучшей практики (5/7)

Зарботная плата Генерального директора и членов Правления, тыс. руб.

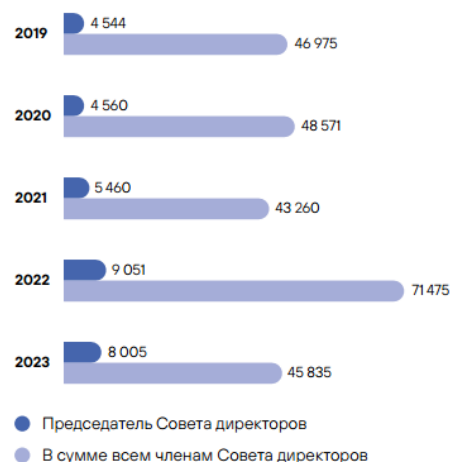


Премии, выплаченные Генеральному директору и членам Правления за работу в предыдущем году, тыс. руб.



Размер вознаграждения Совета директоров

Динамика вознаграждения членов Совета директоров, тыс. руб.



ПАО «Интер РАО»: Размер вознаграждения членов органов управления показан за пять последних лет, выделены суммы вознаграждения Председателя Совета директоров и Генерального директора

Директор	Базовое вознаграждение за участие в заседаниях Совета директоров	Дополнительное вознаграждение, в том числе:			Компенсация расходов, связанных с участием в заседаниях	Всего после налогообложения
		за председательство в Совете директоров (55%) и заместительство Председателя (25%)	за председательство в комитетах при Совете директоров (20% от базовой части)	за членство в комитетах при Совете директоров (15% от базовой части)		
СЕЧИН Игорь Иванович	6 000,0	3 300,0	-	-	-	8 005
ШУГАЕВ Дмитрий Евгеньевич (гос. служащий)	-	-	-	-	-	-
БУГРОВ Андрей Евгеньевич	6 000,0	-	1 200,0 (1 комитет)	900,0 (1 комитет)	-	6 985

Примеры лучшей практики (6/7)

Риски, реализовавшиеся в 2023 году		Возможности, реализовавшиеся в 2023 году	
Наименование риска	Комментарии по реализации	Наименование возможности	Комментарии по реализации
Операционные риски Риск аварийных отключений	Реализовался риск, связанный с воздействием незапланированного ремонта генерирующего оборудования на выработку электрической энергии. Экономический эффект от реализации данного риска был в значительной степени снижен за счет соответствующих программ страхования	Изменение курсов валют	Реализовалась возможность, связанная с положительной переоценкой валютных активов Компании за национальную валюту к евро
Операционные риски Изменение стоимости планового обслуживания и ремонта генерирующего оборудования	Реализовался риск, связанный с влиянием инфляционного фактора и курсов иностранных валют (применимо для импортных компонентов) на стоимость оборудования и его обслуживания. Данный риск был в значительной степени нивелирован валютными активами Компании	Изменение цены на электрическую энергию	Реализовалась возможность, связанная с падением средневзвешенной цены на электрическую энергию в 2023 году. Данное изменение было обусловлено снижением тарифов на газ, что привело к снижению цен на электроэнергию

Россети: Раскрыта информация о последствиях реализации рисков

Реализовавшиеся в 2023 году ключевые операционные риски

Наименование реализовавшегося риска	Показатель	Реализация риска в отчетном периоде (величина фактического отклонения показателя, лежащего в основе риска, от планового (целевого) значения)		Причины реализации риска
		%	абс.	
КОР-003 «Риск отклонения объемов по ТП по сравнению со значением, установленным в бизнес-плане»	Исполнение договоров на ТП	-42%	-1 934 МВт	В 2023 году запланировано исполнение договоров в количестве 135 шт. на общую величину максимальной мощности 4 571 МВт. По факту исполнено 179 договоров, величина максимальной мощности составила 2 637 МВт. Снижение объемов присоединенной максимальной мощности на 1 934 МВт связано с переносом сроков активирования по договорам ТП по следующим причинам: 1. Неготовность заявителей, в том числе: • ТП утилизационной ТЭЦ-2 (ПАО «НЛМК», договор от 30.11.2021 № 754/ТП, 300 МВт); • ТП э/б № 1, Ивановских ПГУ (АО «ИнтерРАО — Электрогенерация», 364,5 МВт); • ТП ПС 110 кВ Роцинская (ПАО «Россети Ленэнерго», договор от 16.03.2011 № 233/ТП-М7, 191 МВт). 2. Отсутствие установленной ФАС России платы за ТП, в том числе: • ТП ПС 220 кВ Прокат, ПС 220 кВ Сталь (ООО «РНК», 358 МВт); • ТП ПС 500 кВ Нерген (ООО «Амур Минералс», 250 МВт); • ТП ПС 220 кВ Новошахтинская (АО «Новошахтинский завод нефтепродуктов», 120 МВт). 3. Перенос активирования по договору от 18.11.2019 № 286/ТП-М6 с АО «Вынсунский металлургический завод», 240 МВт в соответствии с Дополнительным соглашением от 13.09.2023 № 2 (ТП ГПП-10).
	Выручка от услуг по ТП	+55%	+10 223 млн. руб.	
	Количество исполненных договоров, подписанных актов ТП	+33%	+44 шт.	

ЭЛ5-Энерго: Информация о реализовавшихся рисках сбалансирована возможностями, открывшимися в отчетном году

Примеры лучшей практики (7/7)

Устойчивость бизнеса компании к рискам

Компания оценивает устойчивость бизнеса в рамках следующих горизонтов:

- краткосрочная устойчивость: 12 месяцев с момента утверждения финансовой отчетности (оценка «допущения непрерывности»);
- среднесрочная устойчивость: от одного до трех лет;
- долгосрочная устойчивость: от трех до 15 лет.

Краткосрочная устойчивость: оценка «допущения непрерывности»

В ходе такой оценки рассматривается вопрос о том, следует ли готовить финансовую отчетность компании исходя из допущения непрерывности бизнеса. Совет директоров рассмотрел заложенные в бюджет компании денежные потоки и лежащие в их основе допущения, включая надлежащее стресс-тестирование рисков (в основном связанных со спросом и ценами на сталь), а также принял во внимание неиспользованные кредитные линии и сроки погашения задолженности. По итогам данного анализа Совет директоров пришел к заключению о том, что компания располагает адекватными ресурсами для продолжения производственной деятельности в обозримом будущем. Исходя из этого, при подготовке консолидированной финансовой отчетности по-прежнему применяется допущение непрерывности.

Среднесрочная устойчивость

Для ее оценки Комитет по аудиту провел консультации с инвесторами и другими заинтересованными сторонами по сценариям:

- длительное сохранение цен на сталь на низком уровне;
- сценарий, при котором «Северсталь» не может экспортировать сталь;
- сценарий, повторяющий мировой спад производства стали, возникший в 2014 году и продолжавшийся три года.

В 2021 году Совет директоров рассмотрел подготовленные руководством сценарии, проанализировал точки уязвимости, заложенные в сценариях, и обсудил основные риски, которым подвержена «Северсталь», и меры противодействия основным рискам. По итогам анализа материалов Совет директоров заключил, что компания сможет продолжать деятельность и своевременно исполнять свои обязательства в период до 31 декабря 2025 года.

Долгосрочная устойчивость

«Северсталь» работает в отрасли, требующей долгосрочной устойчивости. В России – на основном рынке сбыта «Северстали» – существует потребность в масштабных инфраструктурных проектах и в обозримом будущем ожидается дальнейшее повышение спроса на сталь. В других странах также ожидается рост спроса на сталь, и в случае сохранения условий для свободной торговли «Северсталь» рассчитывает на продолжение работы на мировом рынке стали ввиду своего лидерства по себестоимости. Близость «Северстали» к рынкам экспорта позволяет сравнительно быстро перенаправлять поставки между внутренним рынком и экспортом.

Северсталь: анализ устойчивости компании к рискам на трех временных горизонтах




Эталон: карта вселенной рисков с указанием реализации риска в отчетном году

Мы рады помочь
в решении ваших задач!

 www.horizon.ru

 info@horizon.ru

 +7 495 225-03-35