

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ





Содержание

1

- 4 **О КОМПАНИИ**
- 5 АФК «Система» сегодня

2

- 6 **РАЗВИТИЕ КОРПОРАЦИИ**
- 7 Стратегия и модель управления

3

- 12 **КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**
- 13 Система корпоративного управления
- 23 Управление рисками

4

- 31 **УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ**
- 32 Система управления
- 33 Ответственное инвестирование
- 35 Ключевые ESG-направления
- 40 Социальные инвестиции и благотворительная деятельность

5

- 42 **ПРИЛОЖЕНИЕ**

Информация об отчете

В настоящем годовом отчете представлена информация о деятельности публичного акционерного общества «Акционерная финансовая корпорация «Система» и его портфельных компаний (далее — АФК «Система», Корпорация, а также совместно с дочерними и зависимыми компаниями — Группа) в 2023 году.

Годовой отчет АФК «Система» за 2023 год составлен в соответствии с Федеральным законом от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», Федеральным законом от 22 апреля 1996 года № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг», Положением Банка России «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг» № 454-П от 30 декабря 2014 года в действующей редакции. Годовой отчет утвержден годовым Общим собранием акционеров АФК «Система» 28 июня 2024 года (Протокол №1-24 от 3 июля 2024 года).

Если не указано иное, финансовые показатели, представленные в настоящем годовом отчете, основаны на консолидированной финансовой отчетности по МСФО. Аудит консолидированной финансовой отчетности АФК «Система» в соответствии с МСФО за 2023 год проведен АО «Деловые решения и технологии».

В отчете также раскрываются показатели экологической, социальной и управленческой эффективности Корпорации.

В тексте годового отчета могут встречаться погрешности при расчете долей, процентов, сумм при округлении расчетных показателей. Приведенные в годовом отчете данные могут незначительно отличаться от ранее опубликованных данных из-за разницы округления показателей. С другими годовыми отчетами Корпорации можно ознакомиться на официальном сайте www.sistema.ru в разделах «Раскрытие информации» и «Инвесторам и акционерам».

Предупреждение об ограничении ответственности

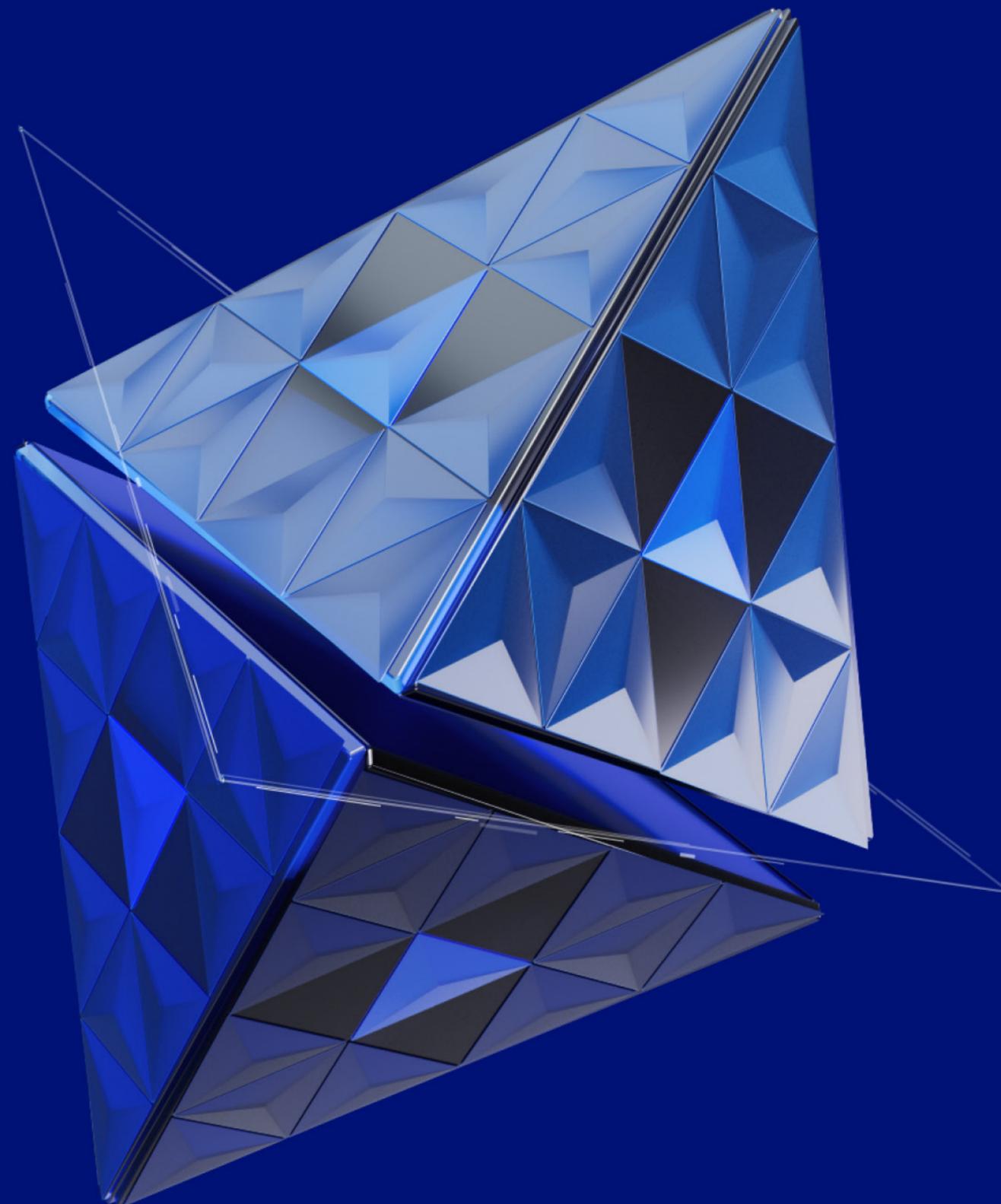
Некоторые заявления в настоящем годовом отчете могут содержать предположения или прогнозы в отношении предстоящих или ожидаемых событий АФК «Система» или портфельных компаний.

Такие утверждения содержат выражения «ожидается», «оценивается», «намеревается», «будет», «мог бы», отрицания таких выражений или другие подобные выражения. Эти заявления являются только предположениями, и реальный ход событий или результаты могут существенно отличаться от заявленных. АФК «Система» не берет на себя обязательства по пересмотру этих заявлений с целью соотнесения их с реальными событиями и обстоятельствами, которые могут возникнуть в будущем, а также по отражению событий, появление которых в момент составления настоящего годового отчета не ожидается. Из-за многих факторов действительные результаты АФК «Система» и портфельных компаний могут существенно отличаться от заявленных в предположениях и прогнозах в настоящем годовом отчете.

В числе таких факторов могут быть общие экономические условия, конкурентная среда, риски, связанные с деятельностью в России, быстрые технологические и рыночные изменения в сферах деятельности АФК «Система» и портфельных компаний, влияние различных непредвиденных событий на макроэкономическую ситуацию на рынках присутствия ПАО АФК «Система» и портфельных компаний и на их финансовые результаты, а также многие другие риски, непосредственно связанные с ПАО АФК «Система» и его деятельностью.

О КОМПАНИИ

АФК «СИСТЕМА» СЕГОДНЯ 5





АФК «Система» сегодня

Акционерная финансовая корпорация «Система» — крупнейшая российская публичная инвестиционная компания, входящая в число системообразующих компаний России.

Основанная в 1993 году, АФК «Система» сегодня представлена в более чем 20 перспективных секторах экономики России, включая телекоммуникации, лесопереработку, сельское хозяйство, фармацевтику, медицину, недвижимость, гостиничный бизнес, электронную коммерцию. Инвестиционный портфель Корпорации состоит преимущественно из российских компаний, осуществляющих свою деятельность практически на всей территории страны.

Стратегическая цель АФК «Система»

Обеспечение долгосрочного роста акционерной стоимости путем повышения уровня возврата на инвестированный капитал в существующих активах, а также реинвестирования свободных денежных средств в новые инвестиционные проекты с целью диверсификации портфеля и увеличения возврата на вложенный капитал.

Цель устойчивого развития АФК «Система»

Построение конкурентоспособных, отвечающих принципам социальной и экологической ответственности бизнесов с высокой добавленной стоимостью, способствующих устойчивому развитию отраслей и регионов присутствия, поступательному росту социально-экономического и технологического потенциала, человеческого капитала, качества жизни и общественного благосостояния.



0,6%

ВКЛАД В ВАЛОВОЙ ВНУТРЕННИЙ ПРОДУКТ РОССИИ

ruAA-

КРЕДИТНЫЙ РЕЙТИНГ EXPERT RA

AA- (RU)

КРЕДИТНЫЙ РЕЙТИНГ ACRA

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 2023 ГОД

1045,9

 МЛРД Р

ВЫРУЧКА

266,2

 МЛРД Р

OIBDA¹

116,3

 МЛРД Р

ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ

2,4

 ТРЛН Р

АКТИВЫ

149,3

 МЛРД Р

ИНВЕСТИЦИИ ГРУППЫ

207,5

 ТЫС. ЧЕЛОВЕК

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

ESG

 УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ²

1,5

 МЛРД Р

СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

50%

ДОЛЯ НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ

9,6

 SUSTAINALYTICS

НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ПОДВЕРЖЕННОСТИ ESG-РИСКУ

A

 ГРУППА

ИНДЕКСОВ РСПП И МОСКОВСКОЙ БИРЖИ ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ

Золото

FORBES

РЕЙТИНГ ЛУЧШИХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ РОССИИ ПО ESG-КРИТЕРИЯМ

¹ OIBDA скорректирована на начисления, связанные с LTI-программой дочерних компаний, а также на прочие единоразовые доходы и расходы.

² Environmental, Social and Governance — факторы в области охраны окружающей среды, социальной сферы и корпоративного управления.

РАЗВИТИЕ КОРПОРАЦИИ

СТРАТЕГИЯ И МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ 7





Стратегия и модель управления

Миссия

Миссия АФК «Система» — построение лидирующей российской инвестиционной компании с многопрофильной экспертизой и успешным опытом сделок, которая станет инвестиционной платформой для управления собственным и привлеченным капиталом, обеспечивая при этом доступ к уникальным инвестиционным возможностям в наиболее привлекательных отраслях и перспективных технологиях и долгосрочный рост акционерной стоимости.

Стратегические цели и направления развития АФК «Система»

Долгосрочные цели

- Устойчивый рост акционерной стоимости и доходов Корпорации
- Построение прибыльных и растущих компаний — лидеров своих отраслей
- Увеличение количества зрелых компаний — лидеров в портфеле
- Повышение технологичности и уровня собственных разработок (R&D)
- Максимизация чистой стоимости активов под управлением (Net Asset Value)
- Выплата дивидендов акционерам Корпорации

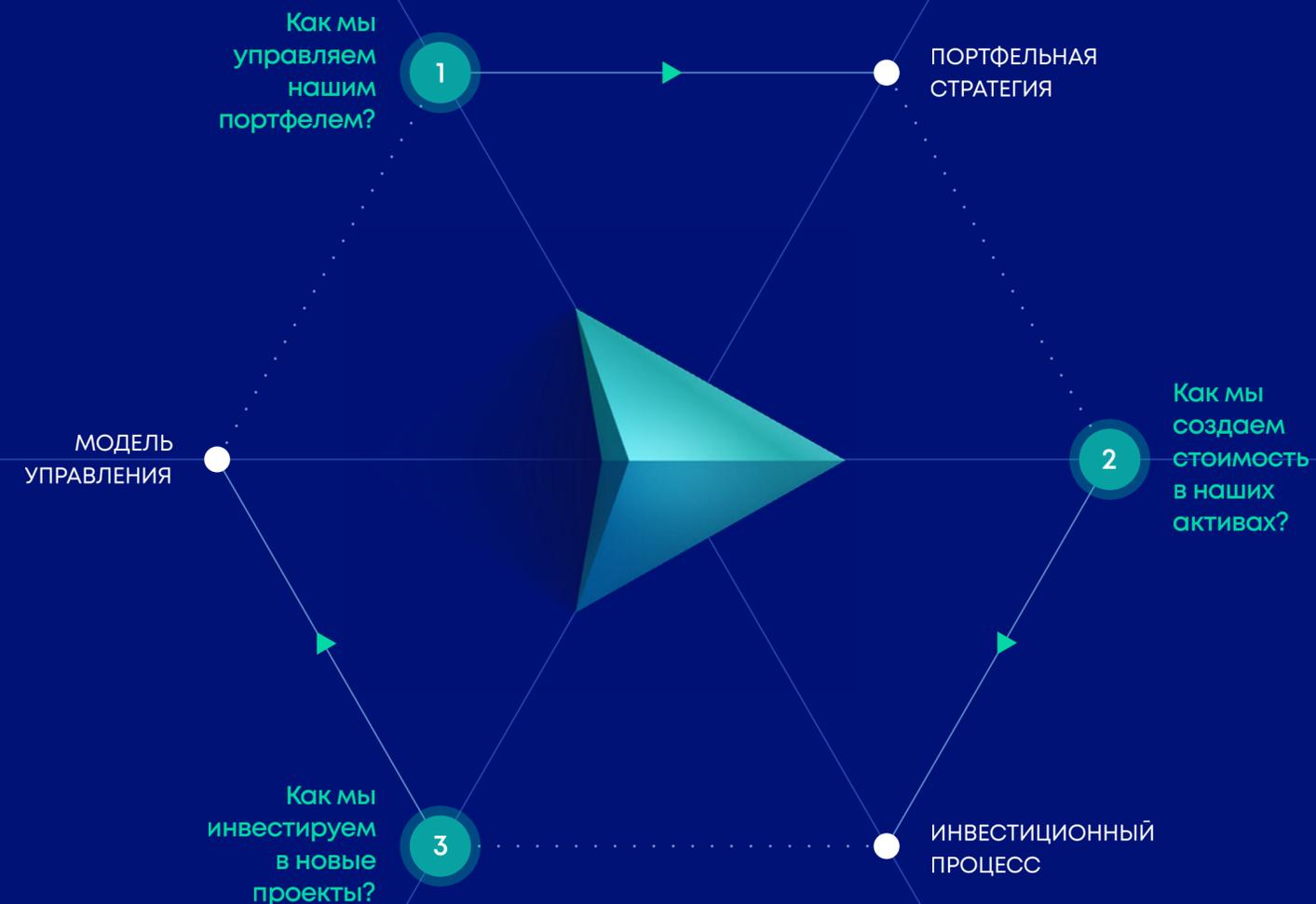
Направления развития

- | | |
|--|--|
| <p>01</p> <p>Построение и непрерывное развитие бизнесов стоимостью более 100 млрд руб.</p> | <p>02</p> <p>Реализация уникальных инвестиционных возможностей в традиционных и новых отраслях экономики</p> |
| <p>03</p> <p>Постоянное повышение качества и эффективности корпоративного управления</p> | <p>04</p> <p>Реализация органических и неорганических (M&A, СП) возможностей роста активов</p> |
| <p>05</p> <p>Создание стоимости в активах за счет усиления команд, стратегического развития, трансформации бизнеса, операционных улучшений, оптимизации структуры капитала, цифровизации и т. д.</p> | |

СТРАТЕГИЯ АФК «СИСТЕМА»

Цели Корпорации покрывают все элементы бизнес-модели и взаимосвязаны друг с другом.

Достижение целей возможно через решение трех ключевых вопросов, составляющих основу стратегии Корпорации.



ПОРТФЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

В портфеле Корпорации большое количество активов и проектов в различных отраслях и сегментах. Портфель АФК «Система» является высоко диверсифицированным и включает в себя большое количество растущих, высокотехнологичных и дивидендных компаний, которые требуют различных акционерных стратегий и подходов к управлению.

Многие компании АФК «Система» растут темпами выше отраслевых, увеличивая доли рынка и укрепляя свою конкурентоспособность, и уже являются отраслевыми лидерами либо имеют потенциал войти в топ-3 игроков в отраслях присутствия. Большинство активов работает на рынках, размер которых позволяет в долгосрочной перспективе выйти на оценку компаний более 100 млрд руб., а также стать интересными для публичного размещения через IPO.

Вместе с тем АФК «Система» инвестирует в перспективные технологические венчуры — активы, развивающие бизнес вокруг технологий, где рынок только формируется. Такие активы нацелены на завоевание и удержание технологического лидерства, что подтверждается патентами, IP-правами, отраслевыми рейтингами и техническими параметрами продуктов.

Зрелые активы Корпорации регулярно выплачивают дивиденды, постоянно повышают экономическую эффективность и увеличивают возврат от инвестиций через растущие денежные потоки.

Текущий портфель АФК «Система» обладает высоким инвестиционным и технологическим потенциалом, что вместе с уникальными компетенциями и опытом Корпорации создает возможности получать высокую доходность на вложенный капитал.

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

Принятие решений об инвестициях

Корпорация, опираясь на свой практический опыт, ориентируется на следующие типы сделок при вхождении в новые активы:

Типы сделок

- 01 развитие текущего портфеля
- 02 инвестиции в лидеров отрасли в РФ / в РФ + дружественных странах
- 03 стратегия buy & build: консолидация активов для построения лидера на российском и/или международном рынках
- 04 специальные ситуации

Наша инвестиционная декларация:

ключевые критерии отбора новых инвестиционных проектов и активов.

Сумма сделки

> 1 МЛРД ₽

Приобретаемая доля

> 25%

или возможность получить контроль в перспективе 1–2 лет

< 25%

в случае возможности получения доступа к технологиям, необходимым для развития текущего актива АФК «Система»

(качественного совершенствования продукта)

Качественные факторы

1. Целевой рынок / сегмент проекта имеют свободные ниши и/или находятся в стадии роста
2. Проект имеет явное конкурентное преимущество (технологии, ОС, прочие НМА, команда)
3. Сильный квалифицированный менеджмент и/или наличие отраслевого партнера в сделке
4. Низкий уровень долга приобретаемого актива относительно уровня EBITDA

Доходность

IRR > 25%

ESG

1. Исключение неэтичных отраслей* и деятельности, незаконной в стране нахождения или подпадающей под международные запреты.
2. Учет ESG-профиля компаний при принятии инвестиционных решений (в высокорисковых ESG-отраслях)

* производство табака и порнографии, игорный бизнес



МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ: КАК КОРПОРАЦИЯ УПРАВЛЯЕТ АКТИВАМИ И СОЗДАЕТ СТОИМОСТЬ

В АФК «Система» внедрена партнерская модель управления, позволяющая управляющим партнерам разделять с акционерами доходность и риск от инвестиционной деятельности. Партнеры несут ответственность за реализацию стратегии портфельных компаний.

В большинстве случаев управляющие партнеры являются председателями советов директоров компаний и несут ответственность за формирование и работу советов директоров, поиски и назначение топ-менеджмента и выстраивание эффективной системы корпоративного управления.

Функциональные комплексы и департаменты Корпорации при необходимости консультируют профильные департаменты портфельных компаний в рамках формирования стратегий развития, подготовки ключевых инвестиционных проектов активов, привлечения долгового и акционерного финансирования, разработки долгосрочных систем мотиваций, формирования оптимальных юридических и налоговых структур, внедрения стандартов корпоративного управления, улучшения систем безопасности, тем самым способствуя долгосрочному устойчивому созданию стоимости и росту бизнеса портфельных активов Корпорации.

Принципы управления активами

Инвестирование в развитие текущих портфельных активов с целью роста их стоимости и получения дивидендов — один из ключевых этапов модели создания стоимости АФК «Система».

Ключевым элементом модели управления АФК «Система» является идея трансформации и создания лидеров отрасли. В Корпорации работает четко отлаженный процесс, позволяющий первоначальный инвестиционный замысел реализовать в стратегии развития актива на горизонте до 5 лет, далее составить стратегический план с ключевыми проектами развития на 3 года, а также дорожную карту с подробным планом действий (на 12–24 месяца), КПЭ, бюджетом и финансовыми целями на календарный год.

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Модель управления строится на элементах, единых для всех участников Группы:

01

Стратегия и стратегическое планирование

02

Финансы: бюджет, мониторинг, контроль

03

Утверждение значимых инвестиционных проектов

04

Стандарты корпоративного управления

05

Управление персоналом

Уровень Корпоративного центра





Создание стоимости в активах

01

В портфельных компаниях формируется совет директоров с привлечением независимых директоров, которые обладают признанными отраслевыми и функциональными компетенциями. Советы директоров компаний осуществляют поддержку менеджмента портфельных компаний в принятии ключевых решений по направлениям развития, контролируют качество исполнения и результаты принятых решений.

02

Формируется эффективная команда менеджмента, лучшая в своем классе, для которой устанавливаются стратегические цели и система мотивации, определяется стратегический план развития, эффективная операционная модель управления и необходимое количество ресурсов.

03

Внедряются процессы стратегического, финансового и операционного планирования и контроля, лучшая международная практика инвестиционного и проектного управления.

04

Идентифицируются новые технологии и передовые инструменты работы, внедрение которых повышает прибыльность и ускоряет рост компании. Развиваются инновационные продукты и услуги, повышается их качество, расширяются рынки присутствия и привлекаются новые клиенты.

05

Осуществляется непрерывная и всесторонняя оценка эффективности работы компании, а также вклада совета директоров и команды менеджмента. Этот процесс гарантирует, что управление активом осуществляется в соответствии со стратегическими целями и принципами работы Корпорации.

Активы внедряют

HR

- Система мотивации менеджмента
- Организационная структура CEO-1 + типовые договоры

Финансы

- Бюджетный цикл
- Финансовое планирование и контроль

Стратегия

- Стратегический цикл / TDI
- Инвестиционный процесс

Корпоративное управление

- Система корпоративного управления
- Состав Совета директоров

ИТ

- Управленческий дашборд

GR

IR

PR

- При необходимости

Помогаем новым активам (при необходимости)

+

Подбор ключевого персонала

+

Долг, налоги, отчетность

+

Стратегия и планы развития, стратегические проекты, синергии, партнерства, инвестиционный анализ

+

Поддержка по юридическим вопросам при M&A-сделках и защите прав акционеров

+

ИТ-аудит, разработка ИТ-стратегии, повышение уровня цифровизации и пр.

+

Контакты, организация и проведение встреч на федеральном и региональном уровнях, корпоративные коммуникации, взаимодействие с инвестсообществом



АДАПТАЦИЯ К НОВЫМ УСЛОВИЯМ МАКРОСРЕДЫ

В 2022–2023 годах условия макросреды претерпели существенные изменения. Ситуация остается очень неопределенной и волатильной.

Тем не менее существует ряд четких внешних макротрендов, которые учитываются в стратегии Корпорации и портфельных активов.

Для активов Корпорации повысилась значимость удержания и дальнейшего роста операционной эффективности, устойчивости компаний к новым ограничениям внешней среды и долгосрочной прибыльности выбранных бизнес-моделей. За счет высокой диверсификации инвестиционного портфеля, актуализации стратегических планов и инвестиционных проектов, перераспределения инвестиционного ресурса, своевременных корректировок и оптимизаций в операционных и финансовых планах Корпорация продолжила прибыльный рост бизнеса.

У многих активов Корпорации появились долгосрочные возможности по импортозамещению, локализации технологий и производимой продукции, усилению лидерских позиций на рынке, росту кооперации и интеграции с крупными отечественными заказчиками. Многие активы получили стимулы за счет различных отраслевых программ господдержки и льготного финансирования, что повысило скорость их роста. Корпорация и активы продолжают активный поиск и реализацию инвестиционных проектов, учитывающих новые рыночные и внешние условия.



ОТВЕТСТВЕННОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ И ПРИНЦИПЫ ESG

Ответственное инвестирование для АФК «Система» — неотъемлемый элемент инвестиционной стратегии и успеха в долгосрочной перспективе. Корпорация подразумевает под этим учет на всех этапах инвестиционной деятельности и владения активами не только финансовых и операционных аспектов, но и существенных факторов корпоративного управления, социальной сферы и охраны окружающей среды (ESG¹) с целью создания долгосрочной ценности для акционеров и других заинтересованных сторон.

В рамках инвестиционного процесса интегрированы ESG-факторы, отражающие Руководящие принципы ответственного ведения бизнеса Корпорации и международные стандарты ESG, закрепление стратегического подхода АФК «Система» к ответственному инвестированию.

На этапе формирования портфеля активов АФК «Система» исключает неэтичные отрасли, что соответствует сложившейся инвестиционной культуре Корпорации, и учитывает ESG-профиль компаний из других индустрий при принятии инвестиционных решений.

Косвенное ESG-воздействие АФК «Система» через деятельность портфельных активов существенно масштабнее прямого, в связи с чем Корпорация на этапе управления активами в рамках установленных корпоративных процедур через органы управления компаний Группы АФК «Система» прикладывает усилия по продвижению в них следующих принципов:

- соответствие высоким стандартам корпоративного управления и соблюдение принципов ответственного ведения бизнеса;
- улучшение подходов к управлению и показателей деятельности в области устойчивого развития;
- минимизация негативного и максимизация позитивного воздействия через инновации, услуги, продукцию, а также поддержка локальных сообществ.

Более подробно информация об ответственном инвестировании и управлении устойчивым развитием раскрыта в разделе «Управление устойчивым развитием».

¹ ESG (Environmental, Social and Governance) — факторы в области охраны окружающей среды, социальной сферы и корпоративного управления.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

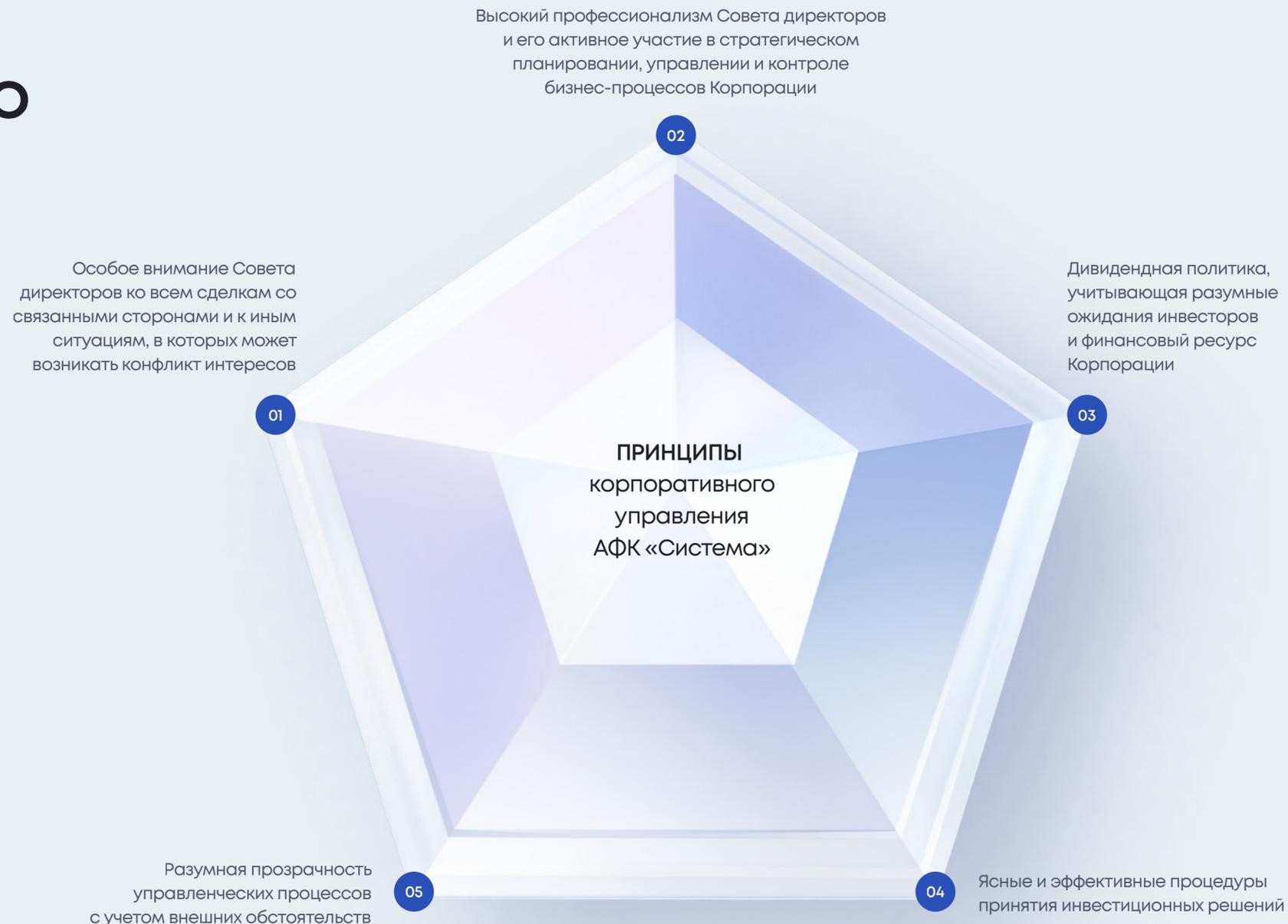
СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	13
УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	23



Система корпоративного управления

ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Одним из важнейших элементов стратегии АФК «Система» как инвестиционной компании является поддержание высокого уровня корпоративного управления. Корпорация стремится соответствовать лучшим стандартам в этих областях и прикладывает усилия для непрерывного совершенствования практики корпоративного управления.



Указанные принципы применяются во всех сферах деятельности Корпорации, включая стратегический и финансовый менеджмент, кадровую политику, подготовку отчетности, контроль и аудит, управление рисками.

В области корпоративного управления АФК «Система» руководствуется требованиями законодательства, Правилами листинга ПАО «Московская Биржа» и рекомендациями российского Кодекса корпоративного управления¹. Устав и внутренние документы АФК «Система» определяют принципы и процедуры корпоративного управления Корпорации, а также структуру, порядок формирования и компетенцию органов управления и контроля. Кодекс корпоративного управления и Кодекс этики АФК «Система» содержат дополнительные обязательства Корпорации, ее топ-менеджмента и сотрудников в области прозрачности и этических принципов ведения бизнеса.

8+

ПЕРЕДОВАЯ ПРАКТИКА
КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЙТИНГ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ (НРКУ)

50%

ДОЛЯ НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ



Платина

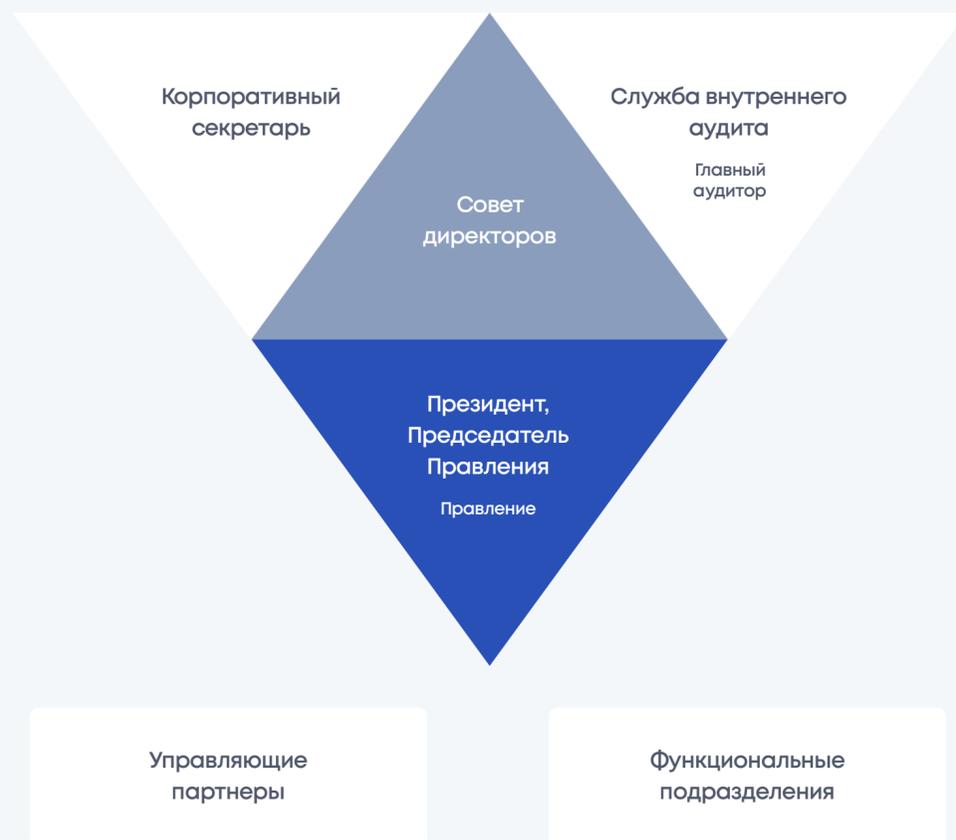
FORBES

РЕЙТИНГ ЛУЧШИХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ РОССИИ ПО ESG-КРИТЕРИЯМ В ЧАСТИ GOVERNANCE

¹ Текст Кодекса корпоративного управления, рекомендованного письмом Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463, доступен по адресу: https://www.cbr.ru/statichtml/file/59420/inf_apr_1014.pdf. Анализ соответствия практики корпоративного управления АФК «Система» рекомендациям, изложенным в Кодексе, приводится в Приложении 1 к настоящему годовому отчету.



СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»



Органами управления АФК «Система» в соответствии с Уставом являются:

- 1 Общее собрание акционеров
- 2 Совет директоров
- 3 Президент
- 4 Правление

ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Корпорации. Деятельность и компетенция Общего собрания акционеров (ОСА) регулируются законодательством Российской Федерации, Уставом и Положением об Общем собрании акционеров ПАО АФК «Система». Корпорация стремится к созданию максимально благоприятных возможностей для участия акционеров в работе ОСА.

СОБЛЮДЕНИЕ ПРАВ АКЦИОНЕРОВ

АФК «Система» стремится обеспечить максимальный уровень защиты корпоративных прав акционеров, а именно — прав на голосование по вопросам повестки ОСА и получение объявленных дивидендов.

Внесение предложений в повестку Общего собрания акционеров, выдвижение кандидатов в состав органов управления Корпорации

Акционеры, владеющие не менее чем 2% голосующих акций Корпорации, вправе вносить вопросы в повестку дня Общего собрания акционеров и выдвигать кандидатов для избрания в Совет директоров Корпорации. В соответствии с Положением об Общем собрании акционеров ПАО АФК «Система» и другими внутренними документами Корпорации предложения в повестку дня годового Общего собрания акционеров, включая любые приложения к ним, должны поступить в адрес Корпорации не позднее чем через 100 дней после окончания отчетного года¹. Кандидатуры для избрания в состав Совета директоров Корпорации, предложенные акционерами, предварительно обсуждаются Комитетом по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров АФК «Система» в соответствии с процедурой, изложенной в Положении об обеспечении преемственности членов Совета директоров ПАО АФК «Система».

Участие в работе Общего собрания акционеров и голосование по вопросам повестки дня

В целях обеспечения права акционеров на участие в работе ОСА Корпорация активно использует инструменты электронного взаимодействия. Материалы по вопросам повестки дня ОСА публикуются на сайте Корпорации в интернете (www.sistema.ru) не менее чем за 30 дней до даты проведения соответствующего собрания, а затем направляются в электронном виде номинальным держателям в сроки, установленные законодательством².

Акционеры АФК «Система» могут воспользоваться опцией электронного голосования на сайте регистратора Корпорации — АО «Реестр». Чтобы воспользоваться данной услугой, акционеру необходимо обратиться в офис АО «Реестр» для получения доступа в личный кабинет акционера АФК «Система» на сайте регистратора. Если акционер имеет подтвержденную учетную запись на портале «Госуслуги», то регистрацию в сервисе можно осуществить без обращения в офис регистратора. Подробную информацию о порядке подключения к сервису электронного голосования можно получить на сайте регистратора Корпорации³.

В случае проведения ОСА в форме совместного присутствия каждый акционер вправе голосовать по вопросам повестки дня лично либо через представителя на ОСА. Акционер, чьи права на акции Корпорации учитываются в реестре, может заполнить бюллетень и направить его по почте в АФК «Система» до проведения ОСА. Результаты голосования по вопросам повестки ОСА, проводимого в форме совместного присутствия, объявляются на самом собрании до его закрытия. По составлении протокола ОСА акционеры также могут ознакомиться с результатами голосования на сайте Корпорации.

¹ В случае проведения внеочередного Общего собрания акционеров, повестка дня которого содержит вопрос об избрании Совета директоров, акционеры, являющиеся владельцами достаточных пакетов акций, тоже имеют право выдвинуть кандидатов в состав Совета директоров. Предложения в письменном виде должны поступить в адрес Корпорации не позднее 30 дней до даты проведения такого собрания.

² Также в адрес акционеров, чьи права на акции Корпорации учитываются в реестре, направляются по почте сообщения о проведении ОСА и бланки бюллетеней.

³ Веб-адрес: <http://www.aoreestr.ru/shareholders/e-voting>.



Дивиденды

Корпорация заранее объявляет сумму дивидендов, рекомендованных к выплате Советом директоров АФК «Система», и дату составления списка акционеров для целей их выплаты, чтобы акционеры имели возможность распорядиться своими акциями с учетом ожидающихся дивидендных выплат.

При определении рекомендованного размера дивидендов по итогам 2022 года Совет директоров, принимая во внимание сохраняющуюся высокую рыночную волатильность, а также приоритетность обеспечения финансовой устойчивости и достаточной ликвидности Корпорации, принял решение рекомендовать годовому Общему собранию акционеров АФК «Система» направить на выплату дивидендов 3 956 500 000,00 рублей, что составляет 0,41 рубля на одну обыкновенную акцию.

После окончания отчетного периода Совет директоров утвердил новое Положение о дивидендной политике, установившее рекомендуемый размер дивидендов на 2024–2026 годы. В соответствии с Положением Корпорация стремится выплатить в 2024 году не менее 0,52 рубля на каждую обыкновенную акцию Корпорации и далее в 2025–2026 годах ежегодно увеличивать размер дивидендов на величину, составляющую от 25 до 50% по отношению к размеру дивидендов, выплаченных в предыдущем году. При этом в случае существенного сокращения внешнего долга Корпорации Совет директоров может рекомендовать направить на выплату дивидендов денежные средства в размере до 50% от величины чистого денежного потока Корпорации за отчетный год.

0,41 ₺

ДИВИДЕНД НА ОДНУ АКЦИЮ

АФК «СИСТЕМА» НАПРАВИЛА НА ВЫПЛАТУ ДИВИДЕНДОВ В 2023 ГОДУ

3956,6 МЛН ₺

СВЕДЕНИЯ О ПРОВЕДЕНИИ ОБЩЕГО СОБРАНИЯ АКЦИОНЕРОВ В 2023 ГОДУ

Годовое Общее собрание акционеров

Дата проведения	30 июня 2023 года
Форма проведения	Заочное голосование
Рассмотренные вопросы и принятые решения	<ul style="list-style-type: none"> • Утверждены годовой отчет и годовая бухгалтерская отчетность за 2022 год. • Принято решение о выплате дивидендов по итогам 2022 года в размере 0,41 рубля на одну обыкновенную акцию. • Избран Совет директоров. • Утверждены аудиторы для проведения аудита в соответствии с РСБУ и МСФО на 2023 год. • Утверждена новая редакция Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО АФК «Система».
Дата составления и номер протокола	30 июня 2023 года, № 1-23

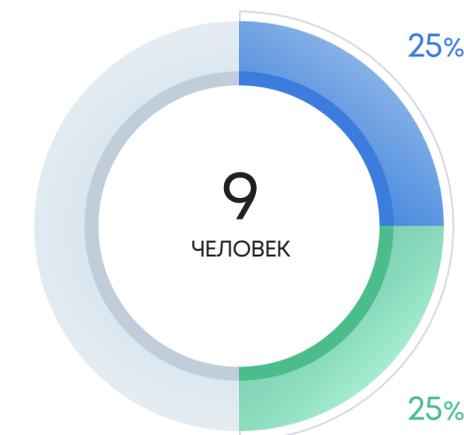
СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров АФК «Система» является коллегиальным органом управления, осуществляющим руководство деятельностью Корпорации и несущим ответственность за стратегическое управление Корпорацией. В компетенцию Совета директоров в соответствии с Уставом Корпорации входят:

- осуществление контроля над деятельностью Корпорации в целом;
- разработка планов стратегического и финансового развития;
- определение принципов и критериев инвестирования;
- оценка эффективности менеджмента;
- определение принципов корпоративного управления;
- одобрение определенных законом и внутренними документами Корпорации сделок и стратегических проектов.

Состав Совета директоров

Действовавший на 31 декабря 2023 года состав Совета директоров был избран на годовом Общем собрании акционеров АФК «Система», состоявшемся 30 июня 2023 года. Независимые директора составляли 50% персонального состава Совета директоров.



- Исполнительные директора
- Неисполнительные директора
- Независимые директора

Количественный состав Совета директоров, определенный Общим собранием акционеров, — 9 человек.



Заседания Совета директоров

Заседания Совета директоров АФК «Система» проходят регулярно в соответствии с годовым планом работы, который составляется исходя из цикла стратегического планирования и отчетности АФК «Система».

В течение 2023 года Совет директоров Корпорации провел 11 заседаний, в рамках которых он продолжил мониторинг процессов принятия ключевых бизнес-решений и управления рисками Корпорации. По сравнению с предыдущим годом система корпоративного управления Корпорации показала более высокую адаптивность к изменениям внешней среды, что привело к сокращению количества внеочередных заседаний Совета директоров и общего количества рассмотренных вопросов, относящихся к корпоративному управлению.

Заседания Совета директоров

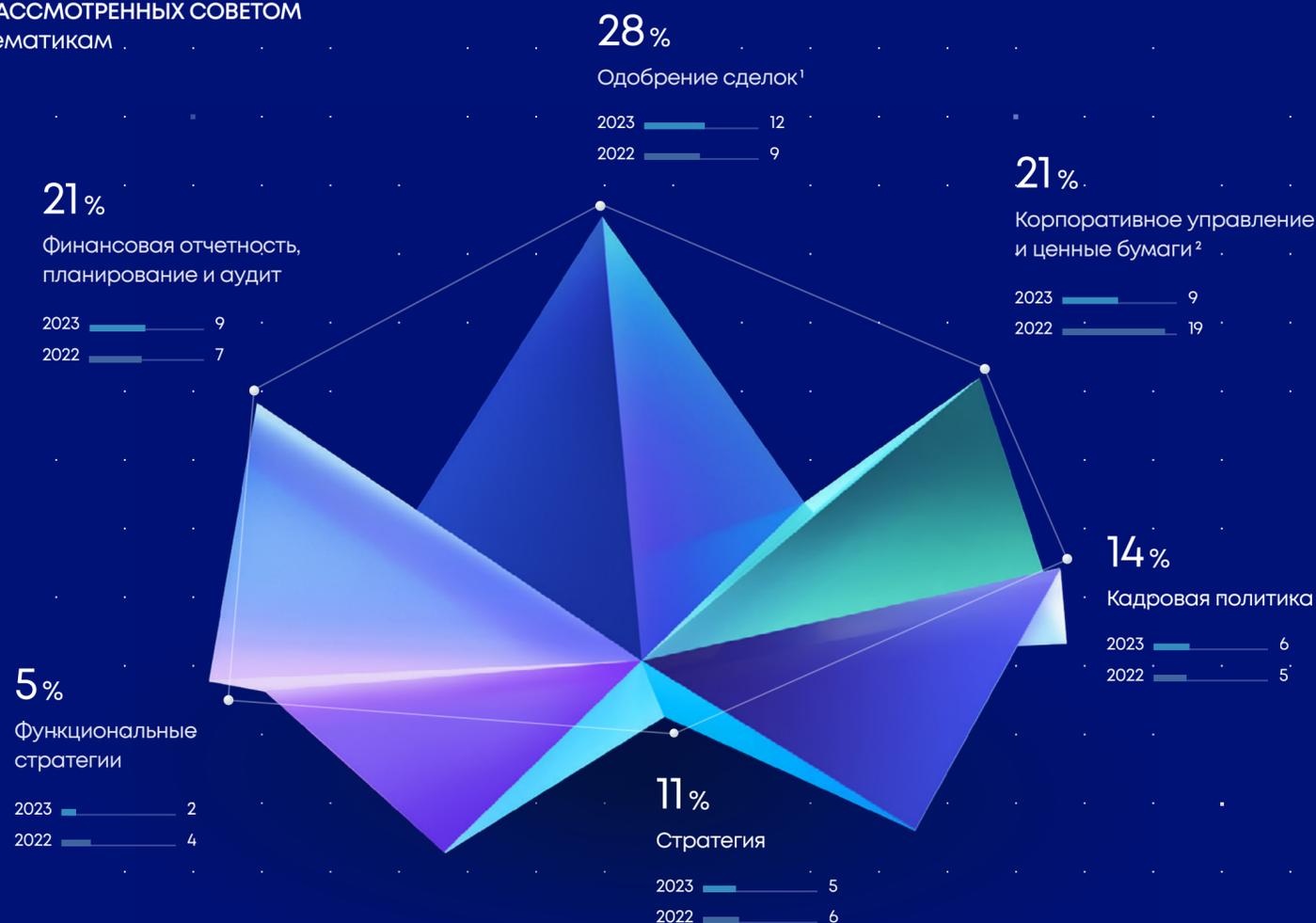
	2023	2022
Количество проведенных очных заседаний	8	12
Количество проведенных заочных заседаний	3	6
Количество вопросов согласно плану работы Совета директоров	28	50
Количество рассмотренных на заседаниях Совета директоров вопросов	43	50

11

 ЗАСЕДАНИЙ

ПРОВЕДЕНО В КОРПОРАЦИИ В ТЕЧЕНИЕ 2023 ГОДА

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВОПРОСОВ, РАССМОТРЕННЫХ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ В 2023 ГОДУ, по тематикам



За отчетный период Совет директоров Корпорации рассмотрел вопросы по следующим основным направлениям:

- стратегия развития и инвестиционная политика АФК «Система»;
- результаты деятельности АФК «Система» и исполнение бюджета;
- управление и создание стоимости инвестиций АФК «Система» в портфельные активы в различных отраслях;
- бюджетное и финансовое планирование;
- управление рисками;
- деятельность подразделения внутреннего аудита;
- кадровая политика и мотивация персонала;
- оценка качества корпоративного управления;
- ESG-стратегия Корпорации;
- обязательные корпоративные процедуры, в том числе созыв годового Общего собрания акционеров и планирование деятельности Совета директоров и его комитетов;
- одобрение сделок, в том числе участие в уставном капитале различных компаний.

¹ Включая участие в других компаниях.

² Включая утверждение внутренних документов Корпорации в данной области.

ПОДГОТОВКА К ЗАСЕДАНИЯМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Действующая в АФК «Система» процедура подготовки заседаний Совета директоров призвана обеспечить максимально эффективное использование опыта и компетенций членов Совета директоров. Материалы по вопросам повестки дня размещаются на электронном портале Совета директоров заблаговременно, что дает членам Совета директоров достаточное время для формирования взвешенной позиции по вопросам, вынесенным на рассмотрение.

Все вопросы повестки дня (в том числе вопросы об одобрении сделок) подлежат предварительному обсуждению на заседаниях профильных комитетов Совета директоров Корпорации.

ОЦЕНКА РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ЕГО КОМИТЕТОВ

Проведение оценки работы Совета директоров является значимым инструментом повышения эффективности, поскольку позволяет выделить области, в которых деятельность Совета директоров может быть улучшена. АФК «Система» ежегодно проводит всестороннюю оценку работы Совета директоров и всех его комитетов.

В результате проведенного анализа Совету директоров была дана общая оценка 3,9 по пятибалльной шкале. В связи с существенным обновлением персонального состава Совета директоров, произошедшим в 2022 году, в качестве одной из основных областей для развития практики Совета директоров отмечено выстраивание системы более эффективного взаимодействия между Советом директоров и менеджментом Корпорации.

В 2023 году впервые в практике Корпорации проведена перекрестная оценка членов Совета директоров с использованием опросника, содержащего перечень основных поведенческих характеристик и компетенций директора, влияющих на динамику работы Совета директоров и качество принимаемых решений, на основании которых директору предлагалось оценить своих коллег по шкале от 1 до 5. По итогам оценки, в которой члены Совета директоров приняли участие в полном составе, каждому из директоров были представлены его персональные результаты в анонимной и обобщенной форме. Независимые директора высоко оценили проведенную практику и дали свои замечания по совершенствованию процесса в дальнейшем.

Весной 2023 года оценка Совета директоров была проведена в форме анкетирования членов Совета директоров по следующим областям:

Оценка состава и структуры Совета директоров

2022: 4,57



Количественный состав СД

2022: 4,13



Баланс знаний, навыков и отраслевого опыта членов СД

Оценка организации работы Совета директоров

2022: 4,25



Содержание повесток заседаний

2022: 4,38



Качество и своевременность предоставления материалов

2022: 4,33



Качество обсуждения в рамках заседаний

Оценка функциональных направлений деятельности Совета директоров

2022: 4,30



Стратегическое управление

2022: 4,20

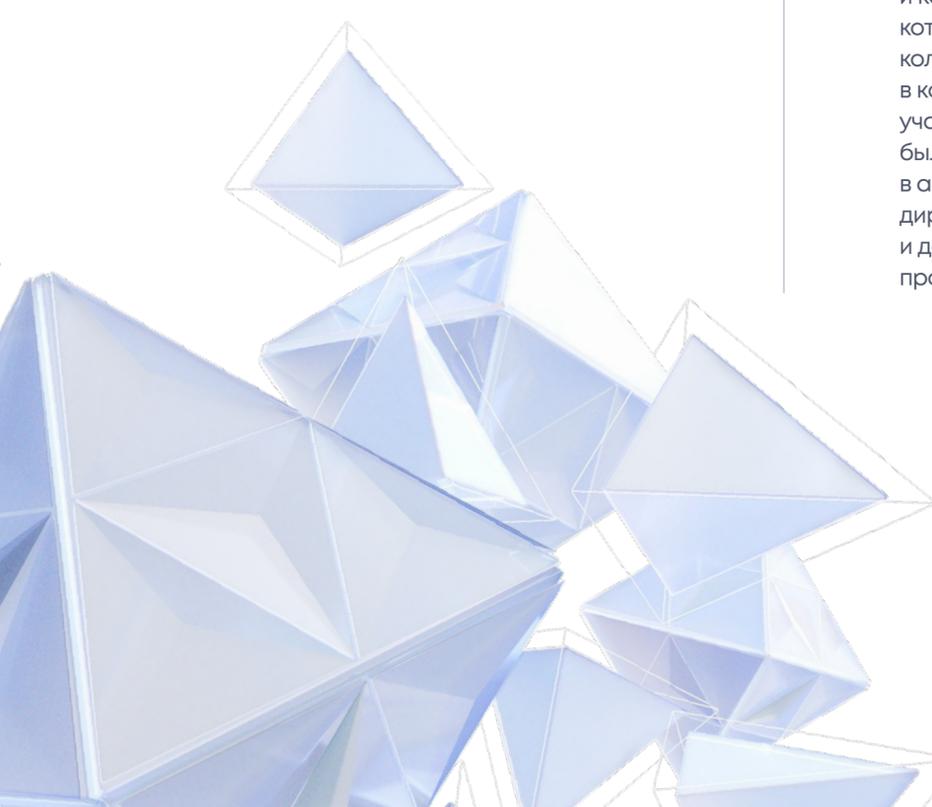


Финансы и внутренний контроль

2022: 4,20



Кадровая политика и корпоративное управление





КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

При Совете директоров АФК «Система» действуют три комитета:

1. Комитет по стратегии и устойчивому развитию.
2. Комитет по аудиту, финансам и рискам.
3. Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению.

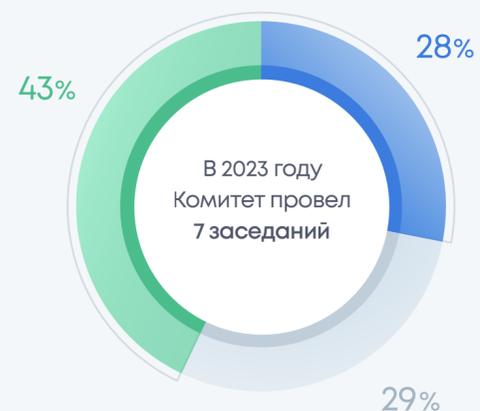
Основная роль комитетов состоит в содействии Совету директоров в подготовке и принятии решений в функциональных областях в соответствии со своей компетенцией, а также в предварительном, более детальном изучении вопросов, выносимых на рассмотрение Совета директоров.

Статус, порядок назначения членов, компетенция, порядок принятия решений комитетами Совета директоров регулируются положениями о соответствующих комитетах, утвержденными Советом директоров Корпорации и опубликованными на сайте Корпорации в разделе «Корпоративные документы»¹.

Функции комитетов при Совете директоров Корпорации

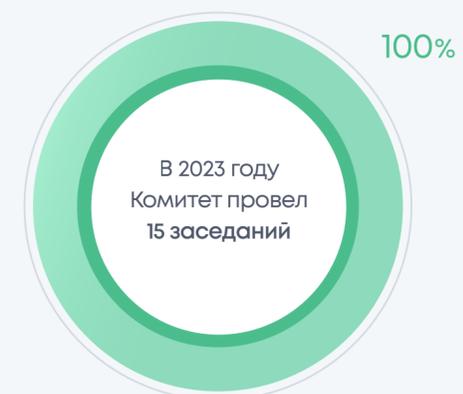
КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ И УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ

- Обсуждение и анализ стратегических вопросов управления Группой АФК «Система», а также контроль цикла стратегического управления
- Предварительное рассмотрение сделок слияния и поглощения и крупных инвестиционных проектов
- Содействие формированию, развитию и реализации стратегии Корпорации в области устойчивого развития



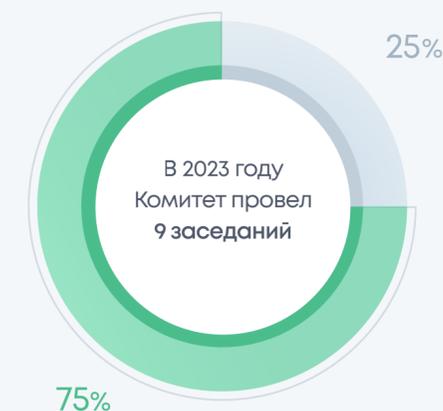
КОМИТЕТ ПО АУДИТУ, ФИНАНСАМ И РИСКАМ

- Содействие процессам подготовки и аудита финансовой отчетности Корпорации и контроль за ними
- Содействие организации взаимодействия с внешними аудиторами Корпорации
- Содействие развитию системы управления рисками и системы внутреннего контроля Корпорации
- Содействие бюджетному процессу и финансовому моделированию Корпорации
- Содействие в развитии функции внутреннего аудита
- Содействие в соблюдении этических норм и нормативно-правовых требований
- Содействие формированию, развитию и реализации функциональной стратегии Корпорации в области связей с инвесторами, в т. ч. формированию дивидендной политики
- Оценка сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, и крупных сделок



КОМИТЕТ ПО НАЗНАЧЕНИЯМ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ²

- Содействие развитию эффективной системы корпоративного управления, соответствующей высоким стандартам, в Корпорации и портфельных компаниях
- Предварительное рассмотрение кандидатов:
 - в состав Совета директоров АФК «Система»;
 - в составы советов директоров портфельных компаний;
 - на позиции топ-менеджмента Группы АФК «Система»;
 - на позицию Корпоративного секретаря Корпорации
- Разработка политики мотивации и вознаграждения работников Корпорации
- Организация процедуры оценки работы Совета директоров



Состав комитетов Совета директоров АФК «Система»

по состоянию на 31 декабря 2023 года

- Исполнительные директора
- Неисполнительные директора
- Независимые директора

¹ Адрес: <https://sistema.ru/about/corpmanage/docs>.

² Президент АФК «Система» участвует в заседаниях Комитета в качестве постоянно приглашенного члена Совета директоров и не принимает участия в голосовании по вопросам, выносимым на рассмотрение Комитета.



ПРЕЗИДЕНТ

Президент АФК «Система» — постоянно действующий единоличный исполнительный орган управления, основной задачей которого является осуществление руководства текущей деятельностью Корпорации и решение вопросов, не отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления Корпорации, в целях достижения стратегических целей, поставленных Советом директоров, обеспечения прибыльности и устойчивости бизнеса, а также соблюдения прав и законных интересов ее акционеров. Президент в своей деятельности подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров АФК «Система». Президент осуществляет функции председателя коллегиального исполнительного органа (Правления).

ПРАВЛЕНИЕ

Правление АФК «Система» определяет методы и способы реализации стратегии развития Корпорации, разрабатывает планы развития, определяет и контролирует реализацию инвестиционного процесса, а также предварительно рассматривает вопросы, выносимые на обсуждение Совета директоров Корпорации.

В 2023 году Правление провело 20 заседаний, на которых были рассмотрены 24 вопроса повестки дня по следующим основным направлениям:

- стратегия развития, создание стоимости и монетизация инвестиций АФК «Система» в различных отраслях;
- управление рисками;
- финансовое планирование и финансовый контроль;
- рассмотрение различных сделок.

Совет директоров образовал Правление на новый срок в сентябре 2023 года. Количественный состав Правления Корпорации на 31 декабря 2023 года — 14 человек.

ОРГАНЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ И ПРАВЛЕНИИ

В целях совершенствования процесса принятия управленческих решений в АФК «Система» действует ряд органов при Президенте и Правлении:

КОМИТЕТ ПО ФИНАНСАМ И ИНВЕСТИЦИЯМ

12 членов в составе
40 заседаний

По состоянию на 31 декабря 2023 года

КОМИТЕТ ПО РИСКАМ

13 членов в составе
5 заседаний

По состоянию на 31 декабря 2023 года

ТЕНДЕРНЫЙ КОМИТЕТ

9 членов в составе
24 заседания

По состоянию на 31 декабря 2023 года

КОМИТЕТ ПО ФИНАНСАМ И ИНВЕСТИЦИЯМ

Задачами Комитета по финансам и инвестициям являются:

- рассмотрение инвестиционных проектов Корпорации на этапах от возникновения идеи до завершения проекта;
- утверждение финансовой модели, бизнес-плана, требуемой ставки доходности по каждому инвестиционному проекту;
- составление рекомендаций о целесообразности реализации проектов или возможного выхода из них, а также об источниках их финансирования;
- рассмотрение условий привлечения финансирования.

Комитет рассматривает инвестиционные проекты Корпорации в случае их одобрения Экспертным советом. Одобрение Комитета требуется для дальнейшего рассмотрения проекта Советом директоров Корпорации.

При Комитете по финансам и инвестициям действуют Экспертный совет по инвестициям, Подкомитет по бюджету и Подкомитет по мотивации.

Экспертный совет по инвестициям рассматривает все новые инвестиционные идеи Корпорации, а также проекты по приобретению активов в новых, смежных и текущих отраслях присутствия компаний Группы АФК «Система». К компетенции Экспертного совета относятся: проверка соответствия проектов ряду формальных требований, установленных внутренними документами Корпорации, скоринг проектов и подготовка письменных заключений по ним. В случае получения одобрения Экспертного совета проект далее выносится на рассмотрение Комитета по финансам и инвестициям.

Подкомитет по бюджету создан в целях совершенствования политик, принципов и процедур в области бюджетного процесса и формирования рекомендаций в данной области для органов управления Корпорации.

Подкомитет по мотивации создан в целях совершенствования политик, принципов и процедур в области управления персоналом и формирования рекомендаций в данной области для органов управления Корпорации.

КОМИТЕТ ПО РИСКАМ

Задачами Комитета по рискам являются:

- оценка информации о состоянии наиболее существенных рисков Корпорации и ее портфельных компаний;
- обеспечение формирования перечня рисков и обобщенной карты рисков АФК «Система»;
- оценка рисков, согласование и утверждение результатов такой оценки;
- формирование предложений в отношении величины приемлемого уровня риска (риск-аппетита) АФК «Система»;
- согласование стратегии реагирования на риски и планов действий по управлению рисками, а также контроль их выполнения.

При Комитете по рискам действует Экспертная группа, которая рассматривает вопросы согласования и утверждения лимитов на контрагентов (банки, страховые компании, управляющие компании), согласования и утверждения гарантий (в том числе банковских) по обязательствам контрагентов, а также другие оперативные вопросы, связанные с управлением рисками в Группе АФК «Система».

ТЕНДЕРНЫЙ КОМИТЕТ

Задачами Тендерного комитета являются:

- обеспечение приобретения товаров, работ и услуг на максимально экономически выгодных условиях;
- обеспечение минимально возможного уровня затрат, связанных с приобретением (владением, эксплуатацией) товаров, работ и услуг без ухудшения качества;
- обеспечение реализации имущества и прав Корпорации, которые утрачивают производственную необходимость, на максимально экономически выгодных условиях;
- обеспечение прозрачности закупочных процедур и объективности принимаемых решений;
- содействие предотвращению коррупции, мошенничества и других злоупотреблений в области закупочной деятельности.

Комитеты при Президенте и Правлении являются постоянно действующими совещательными коллегиальными органами, задача которых состоит в детальном изучении вопросов текущей деятельности Корпорации в пределах своей компетенции, а также в содействии Президенту и Правлению в принятии решений.



СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ КОРПОРАЦИИ

Система внутреннего контроля Корпорации методологически основывается на передовых международных и российских практиках организации внутреннего контроля, охватывает основные материальные уровни принятия решений и направлена на защиту интересов акционеров, инвесторов и менеджмента Корпорации.

Система внутреннего контроля и ответственность за внедрение процедур контроля и их исполнение формализованы в кодексах, политиках, процедурах и других внутренних документах Корпорации.

Положение о системе внутреннего контроля утверждено Советом директоров Корпорации и является внутренним нормативным актом высшего уровня, описывающим основные принципы организации системы внутреннего контроля как непрерывного и интегрированного процесса, в осуществление которого вовлечены все подразделения и органы управления Корпорации.

В Корпорации ведется систематическая работа по формированию нормативной базы, регулирующей вопросы внутреннего контроля методом каскадирования — от уровня Совета директоров до уровня сотрудников.

Основными задачами системы внутреннего контроля являются:

- создание новых и совершенствование существующих механизмов контроля, обеспечивающих функционирование бизнес-процессов и реализацию инвестиционных проектов Корпорации;
- обеспечение сохранности активов Корпорации и эффективности использования ее ресурсов;
- защита интересов акционеров Корпорации, а также предотвращение и устранение конфликтов интересов;
- создание условий для своевременной подготовки и предоставления достоверной отчетности, а также иной информации, подлежащей раскрытию в соответствии с применимым законодательством;
- обеспечение соблюдения Корпорацией применимого законодательства и требований регуляторов.

В соответствии с передовыми практиками и подходами в области внутреннего контроля и внутреннего аудита обеспечение эффективности системы внутреннего контроля Корпорации (помимо Совета директоров и топ-менеджмента) осуществляется на трех функциональных уровнях:

1 УРОВЕНЬ

Руководители и сотрудники структурных подразделений Корпорации отвечают за выстраивание эффективной системы внутреннего контроля в сфере своей ответственности, а также за оценку и управление рисками по своему функционалу

2 УРОВЕНЬ

Уполномоченные контрольные органы Корпорации и комитеты Корпорации осуществляют контрольные функции, например:

Комитет по рискам и функция управления рисками отвечают за разработку и мониторинг внедрения эффективной практики управления рисками

Комитет по финансам и инвестициям Корпорации осуществляет одобрение и дальнейший контроль реализации инвестиционных проектов

Департамент безопасности отвечает за обеспечение комплексной безопасности Корпорации, включая экономическую безопасность, противодействие коррупции и информационную безопасность

3 УРОВЕНЬ

Служба внутреннего аудита проводит независимую оценку эффективности системы внутреннего контроля, а также процедур управления рисками и корпоративного управления

Система внутреннего контроля Корпорации включает, в том числе:

- регламентацию процессов и процедур;
- разграничение ролей и полномочий в принятии решений;
- превентивные и выявляющие механизмы контроля;
- информирование о нарушениях, превышении полномочий, конфликтах интересов;
- этические нормы и правила ведения бизнеса;
- осведомленность сотрудников Корпорации о системе внутреннего контроля.

Все сотрудники Корпорации, как исполнители контрольных процедур, несут ответственность за исполнение контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками в соответствии с должностными инструкциями и требованиями внутренних нормативных документов, а также законодательства Российской Федерации и других применимых юрисдикций.



ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Служба внутреннего аудита подчиняется Совету директоров (функционально) и Президенту ПАО АФК «Система» (административно). Службой руководит Главный аудитор, который назначается на должность и освобождается от должности Президентом на основании решения Совета директоров ПАО АФК «Система» после предварительного согласования Комитетом по аудиту, финансам и рискам Совета директоров Корпорации.

Основные задачи Службы внутреннего аудита:

- содействие повышению эффективности систем внутреннего контроля, корпоративного управления и управления рисками Корпорации и предоставление рекомендаций по их совершенствованию органам управления, профильному комитету, подразделениям и сотрудникам Корпорации;
- координация деятельности с внешним аудитором Корпорации, а также иными лицами, предоставляющими гарантии Корпорации;
- консультирование подразделений и сотрудников Корпорации.

Для реализации основных задач Служба внутреннего аудита осуществляет:

01

предоставление гарантий (аудит, проверки) — объективный анализ имеющихся аудиторских доказательств в целях независимой оценки процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления. Содержание и объем аудиторского задания по предоставлению гарантий определяются заказчиком аудита и Службой внутреннего аудита;

02

оценку надежности и эффективности системы внутреннего контроля и предоставление рекомендаций органам управления, профильному комитету, подразделениям и сотрудникам Корпорации по ее совершенствованию;

03

оценку уровня корпоративного управления Корпорации и предоставление рекомендаций органам управления, профильному комитету, подразделениям и сотрудникам Корпорации по его совершенствованию;

04

оценку надежности и эффективности системы управления рисками Корпорации и предоставление рекомендаций органам управления, профильному комитету, подразделениям и сотрудникам Корпорации по ее совершенствованию;

05

консультирование подразделений и сотрудников Корпорации. Содержание, объем и формат консультаций определяются Главным аудитором Корпорации по согласованию с подразделениями и/или сотрудниками Корпорации — инициаторами (заказчиками) консультаций;

06

регулярные встречи с внешним аудитором Корпорации, а также иными лицами, предоставляющими гарантии Корпорации.

Для осуществления указанных функций Служба внутреннего аудита наделена всеми необходимыми ресурсами и полномочиями и является независимым структурным подразделением. Служба в своей работе руководствуется применимым законодательством Российской Федерации, международными профессиональными стандартами внутреннего аудита и Кодексом этики Института внутренних аудиторов, а также Уставом Корпорации и иными внутренними нормативными документами Корпорации.

Служба внутреннего аудита взаимодействует с внешним аудитором ПАО АФК «Система», осуществляя координацию и консультации при составлении годового плана проверок Службы внутреннего аудита в части оценки эффективности системы внутреннего контроля над составлением финансовой отчетности, а также при оценке уровня выявленных рисков.

Регулярные отчеты по результатам деятельности Службы внутреннего аудита рассматриваются Комитетом по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ПАО АФК «Система», а также выносятся на рассмотрение Совета директоров ПАО АФК «Система».

В 2023 году Служба внутреннего аудита провела 34 проверки для оценки эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления. По результатам проверок Службы внутреннего аудита недостатков или рисков, которые могли бы повлиять на устойчивость бизнеса ПАО АФК «Система», не выявлено. Отдельные замечания по областям проверок были своевременно доведены до сведения заинтересованных лиц, выработаны рекомендации по их устранению.

Служба внутреннего аудита Корпорации активно развивает технологии автоматизации, направленные на повышение эффективности аудиторских процедур.



ВНЕШНИЙ АУДИТ

В соответствии с решением Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров в Корпорации установлены процедуры отбора внешних аудиторов для целей проведения аудита финансовой и бухгалтерской отчетности АФК «Система». Ежегодно Комитет по аудиту, финансам и рискам проводит оценку качества аудиторских услуг. В случае признания качества услуг действующего аудитора недостаточным Комитет по аудиту, финансам и рискам организует тендер для выбора нового аудитора. В случае признания качества услуг действующего аудитора удовлетворительным с ним проводятся переговоры о стоимости аудиторских услуг на следующий период.

УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ ИНТЕРЕСОВ

Вопросы, связанные с конфликтами интересов, регулируются Кодексом этики Корпорации, а также законодательством юрисдикций, применимых к Корпорации. В Корпорации внедрена процедура этической аттестации: менеджеры высшего звена не реже одного раза в год или по мере возникновения конфликтов заполняют декларации по этике и конфликту интересов. Кроме того, все новые сотрудники знакомятся с требованиями Кодекса этики и порядком заполнения деклараций, а также декларируют возможные конфликты интересов при трудоустройстве.

В 2023 году результаты этической аттестации рассмотрены Комитетом по аудиту, финансам и рискам Совета директоров АФК «Система». В большинстве случаев задекларированные конфликты интересов не потребовали принятия мер по их урегулированию, так как не создавали рисков для интересов Корпорации. Тем не менее в отношении нескольких декларантов реализованы мероприятия по урегулированию конфликта интересов в соответствии с лучшими практиками корпоративного управления.

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В 2023 году Совет директоров сформулировал ключевые направления работы на 2023–2024 корпоративный год исходя из актуальных задач, стоящих перед Корпорацией. В рамках данной работы профильные комитеты Совета директоров в рамках своих компетенций определили приоритетные темы, относящиеся к вопросам технологической, международной, а также кадровой стратегии Корпорации, и провели ряд дискуссий с менеджментом для целей формирования единой позиции по всем направлениям стратегии.

В 2023 году Совет директоров дополнил регулярную процедуру самооценки своей работы (посредством заполнения анкеты стандартного содержания) индивидуальной перекрестной оценкой директоров с использованием специального опросника, содержащего перечень основных поведенческих характеристик и компетенций директора, оказывающих влияние на динамику работы Совета директоров и качество принимаемых решений. По итогам оценки, в которой члены Совета директоров приняли участие в полном составе, каждому из директоров были представлены его персональные результаты в анонимной и обобщенной форме. Независимые директора высоко оценили проведенную практику и дали свои замечания по совершенствованию процесса в дальнейшем.

В отчетном году Совет директоров переработал и актуализировал локальную нормативную базу Корпорации в области оборота инсайдерской информации, утвердив Положение о принципах и процедурах, касающихся предотвращения сделок с использованием инсайдерской информации ПАО АФК «Система».

По состоянию на конец 2023 года 50% членов Совета директоров АФК «Система» отвечали критериям независимости Правил листинга ПАО «Московская Биржа» и Кодекса корпоративного управления Российской Федерации. У всех независимых директоров Корпорации имеется значительный опыт работы в руководстве крупных организаций и широкое признание в профессиональном сообществе, что обеспечивает должный уровень объективности их суждений и свободы от влияния менеджмента и отдельных акционеров или групп акционеров Корпорации при принятии решений Советом директоров.

После окончания отчетного периода Совет директоров утвердил новое Положение о дивидендной политике, установившее рекомендуемый размер дивидендов на 2024–2026 годы. В соответствии с Положением Корпорация стремится выплатить в 2024 году не менее 0,52 рубля на каждую обыкновенную акцию Корпорации и далее в 2025–2026 годах ежегодно увеличивать размер дивидендов на величину, составляющую от 25 до 50% по отношению к размеру дивидендов, выплаченных в предыдущем году. При этом в случае существенного сокращения внешнего долга Корпорации Совет директоров может рекомендовать направить на выплату дивидендов денежные средства в размере до 50% от величины чистого денежного потока Корпорации за отчетный год.

В течение 2024 года Корпорация планирует провести дополнительные мероприятия, направленные на дальнейшее вовлечение вновь избранных директоров в ключевые задачи стратегии, финансового планирования и корпоративного управления в АФК «Система».



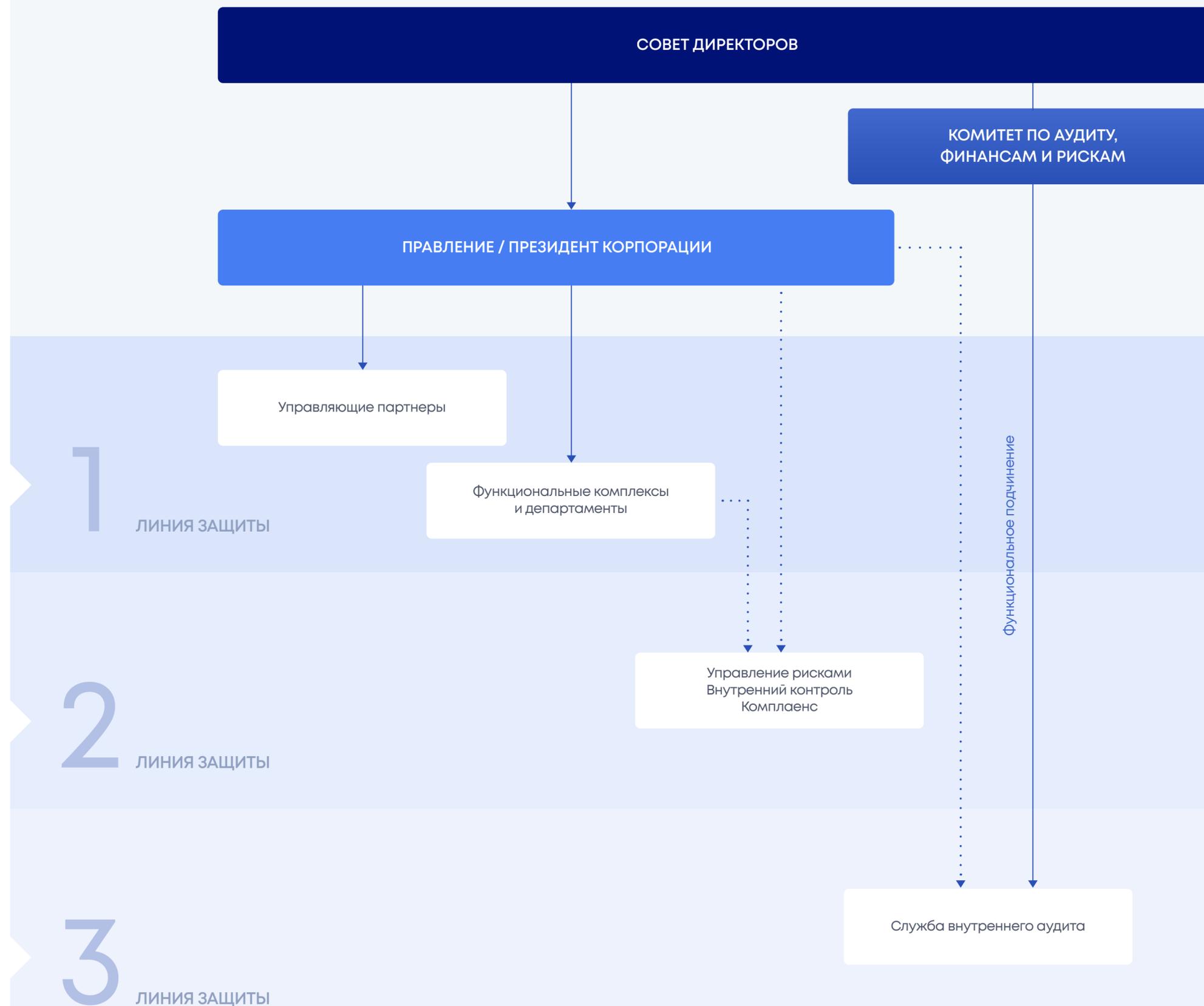


Управление рисками

ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И РИСК-АППЕТИТ ГРУППЫ

Риски, с которыми может столкнуться бизнес Корпорации, представляют собой проявление процессов и факторов, влияние на которые со стороны АФК «Система» представляется либо невозможным, либо существенно ограниченным. При этом Корпорация может принять меры по снижению негативных последствий в случае реализации того или иного риска. Таким образом, эффективная оценка существующих рисков, вероятности их реализации, а также эффективное управление ими являются важной составляющей стратегии Группы АФК «Система».

Управление рисками является неотъемлемой частью всех процессов АФК «Система», интегрировано в процессы планирования и реализации стратегии, инвестиционной деятельности, бюджетирования, закупочных процедур, а также в повседневную операционную деятельность. Интегрированная система управления рисками, существующая в АФК «Система», построена с учетом международных стандартов, рекомендаций и лучших практик риск-менеджмента. Интегрированное управление рисками нацелено на обеспечение разумной гарантии достижения стратегических целей и поддержание уровня риска ПАО АФК «Система» в пределах, приемлемых для менеджмента и акционеров ПАО АФК «Система».





В ПАО АФК «Система» утверждена Политика интегрированного управления рисками.

В задачи интегрированного управления рисками входит построение и поддержание эффективной системы:

- выявления и систематического анализа рисков ПАО АФК «Система»;
- обязательного учета рисков при принятии управленческих решений;
- распределения ответственности за управление рисками;
- разработки планов мероприятий по реагированию на риски и контроля их исполнения;
- мониторинга рисков и эффективности управления ими;
- формирования отчетности по управлению рисками для информирования коллегиальных органов и других заинтересованных лиц;

Риск-менеджеры компаний Группы АФК «Система» на регулярной основе актуализируют ключевые риски отдельных компаний и Группы в целом, анализируют их влияние на финансовые показатели, в т. ч. с использованием финансовых моделей и имитационных методов моделирования.

В отношении всех рисков Группы АФК «Система» владельцы рисков разрабатывают планы по снижению рисков и планы реагирования в случае их реализации, на регулярной основе проводят их мониторинг и корректировку.

Для управления рисками в ПАО АФК «Система» используются следующие методы:

01

Уклонение от риска

Уклонение от риска / избегание риска подразумевает отказ от совершения тех или иных действий, отказ от активов, характеризующихся высоким риском. Уклонение от риска применяется в исключительных случаях как способ покрытия рисков и используется, когда стоимость воздействия на риск слишком высока либо такое воздействие не приведет к снижению риска до приемлемого уровня, а также когда риск невозможно или неэффективно передать третьей стороне.

02

Сокращение риска

Контроль и предупреждение риска как способ управления рисками предполагает собственное удержание риска при активном воздействии на него со стороны компании. Мероприятия направлены на превентивное снижение вероятности наступления рискового события и/или снижение потенциального ущерба от наступления рискового события до приемлемого уровня, соответствующего риск-аппетиту ПАО АФК «Система». Сокращение риска является приоритетным направлением работы ПАО АФК «Система» в области управления рисками.

03

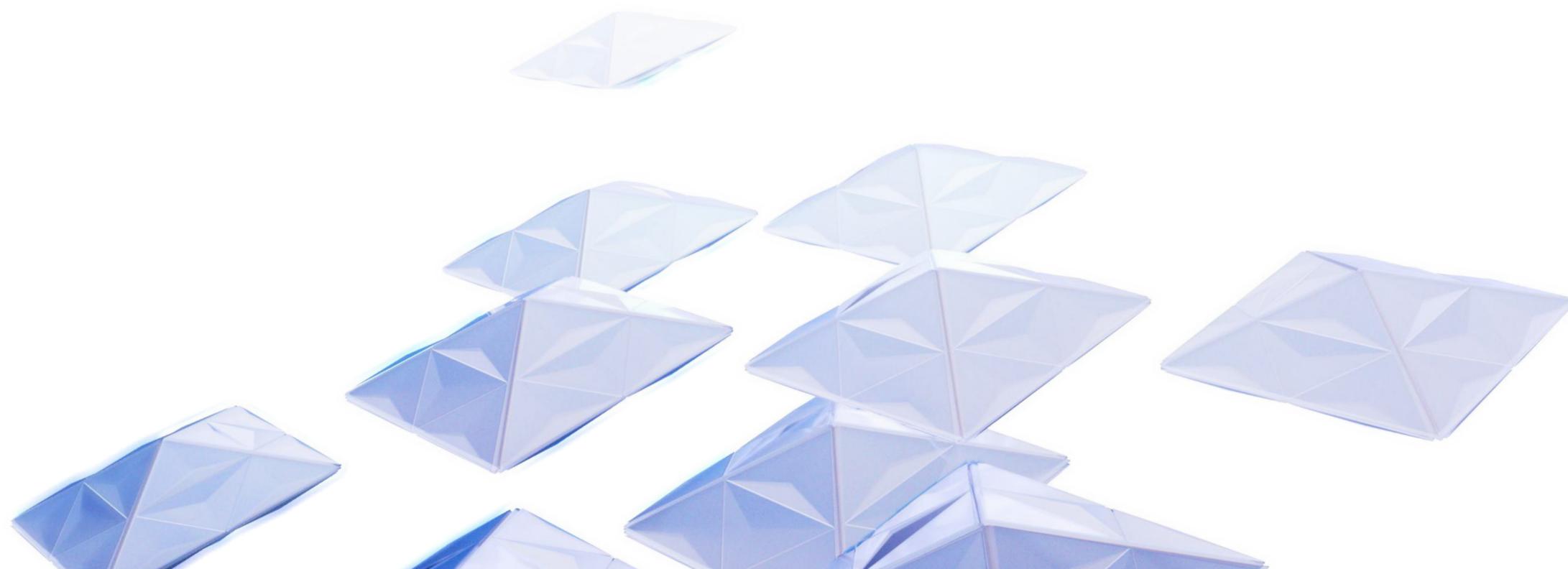
Принятие риска

Принятие риска без воздействия на него как способ покрытия риска применяется в случаях, когда уровень риска находится на приемлемом для ПАО АФК «Система» уровне или воздействие на этот риск невозможно или экономически неэффективно.

04

Передача риска

Передача риска осуществляется в случаях, когда воздействие на него со стороны ПАО АФК «Система» невозможно или экономически не оправдано, а уровень риска превышает допустимый для компании уровень. Передача риска осуществляется при помощи страхования, хеджирования, передачи функций на аутсорсинг и т. д.





Процесс страхования в ПАО АФК «Система» является неотъемлемой частью управления рисками ПАО АФК «Система».

Страхование, являясь одним из инструментов управления рисками, а именно — передачей риска, полностью интегрировано в корпоративную систему управления рисками и обеспечивает защиту имущественных интересов ПАО АФК «Система» и ее акционеров от непредвиденных убытков, которые могут возникнуть в процессе деятельности, в том числе вследствие внешних воздействий.

ПАО АФК «Система» ежегодно реализует комплексную программу страхования, покрывающую широкий спектр операционных рисков, включая различные виды обязательного и добровольного страхования гражданской ответственности, страхование автотранспорта, имущественное страхование, добровольное медицинское страхование работников, страхование от несчастного случая.

Договоры страхования заключаются с крупнейшими страховыми компаниями Российской Федерации. Выбор страховщиков осуществляется посредством открытых закупочных процедур, при этом ключевым принципом является надежность страховщика-контрагента.

Одним из ключевых принципов риск-менеджмента является управление деятельностью Группы АФК «Система» с учетом риск-аппетита. Данный подход подразумевает определение и контроль целевого профиля рисков Корпорации в соответствии с поставленными стратегическими целями и в контексте их интеграции в процедуры управления рисками.

Риск-аппетит Группы АФК «Система» определяет допустимый для акционеров уровень рисков и включает следующие базовые положения:

01

Величина возможных убытков по принимаемым Группой рискам не должна достигать уровня, приводящего к прекращению операционной деятельности компаний Группы, в том числе в стрессовых условиях.

02

Структура денежных потоков компаний Группы должна гарантировать своевременность исполнения обязательств перед контрагентами в краткосрочном и долгосрочном периодах.

03

В рамках своей деятельности Группа стремится избегать повышенного уровня концентрации риска на контрагентах, отраслях и странах/регионах с повышенным уровнем риска.

04

Устойчивое развитие и экономическая эффективность в долгосрочной перспективе.

05

Соблюдение требований национальных регуляторов стран присутствия компании Группы, стандартов и рекомендации международных органов.

06

Сохранение безупречной репутации, уклонение от действий, способных привести к нанесению вреда деловой репутации.

Отчеты по управлению рисками выносятся на рассмотрение профильных коллегиальных органов Корпорации не реже одного раза в квартал. Отчет содержит актуальную оценку рисков и их влияние на финансовые показатели Корпорации, планы снижения рисков и реагирования на них, а также определение потенциальных рисков зон («зон внимания») на следующие периоды.

В Корпорации построена и функционирует единая комплаенс-система, в рамках которой реализуется программа мероприятий по минимизации рисков по направлениям антикоррупционного и биржевого комплаенса, а также рисков в области защиты персональных данных и конфиденциальной информации, в области противодействия отмыванию денежных средств, полученных преступным путем, и финансированию терроризма.



ГЛОБАЛЬНЫЕ И СТРАНОВЫЕ РИСКИ

Риски, связанные с изменениями в политической и экономической обстановке в Российской Федерации, являются существенными для АФК «Система» в связи с тем, что большая часть бизнеса Группы связана с деятельностью на территории России. Компании и фонды Группы АФК «Система» также присутствуют в странах СНГ, Южной и Юго-Восточной Азии. Значительная часть продукции компаний Группы сбывается в странах СНГ, Восточной, Юго-Восточной, Южной Азии и Северной Африки. В случае серьезных политических потрясений в данных регионах деятельность бизнеса Группы в этих регионах может быть нарушена или приостановлена, что способно повлечь существенные убытки.

Политическая и экономическая нестабильность, как и любые возможные спады или замедления в экономическом росте в России, могут привести к снижению доходов населения, снижению потребительского спроса, что может иметь существенные отрицательные последствия для результатов деятельности и финансового положения всех компаний Группы.

Отрицательное влияние на бизнес компаний Группы могут оказать ужесточение санкций, полная блокада внешнеэкономической деятельности в связи с изменением политической ситуации в стране, а также возникновение военных конфликтов с участием Российской Федерации.

В отношении ПАО АФК «Система» и ряда компаний Группы действуют санкционные ограничения США и Великобритании. Не исключена вероятность расширения санкций или введения дополнительных санкций, которые могут затронуть компании или должностных лиц Группы. Потенциальные нарушения санкционных ограничений могут привести, в том числе, к административной или уголовной ответственности, наложению существенных штрафов и потенциальному репутационному ущербу.

Любые дальнейшие напряженные отношения между Российской Федерацией и иными странами и любая эскалация связанных с ними конфликтов, введение дополнительных санкций или продолжающаяся неопределенность в отношении их масштабов могут негативно сказаться на российской экономике, финансовом состоянии партнеров и поставщиков Группы, на способности компаний Группы осуществлять торговые и финансовые операции, привлекать финансирование на коммерчески выгодных условиях, а также на волатильность котировок ценных бумаг ПАО АФК «Система» и компаний Группы.

ОТРАСЛЕВЫЕ РИСКИ

Риски, связанные с присутствием активов АФК «Система» в различных секторах экономики, многообразны. Наиболее существенными для Группы являются риски, связанные с бизнесом в сфере телекоммуникаций, электронной коммерции, высоких технологий, лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, сельского хозяйства, медицинских услуг, фармацевтики, девелопмента и недвижимости, гостиничной деятельности, электроэнергетики (передача электроэнергии).

Глобальные изменения в указанных отраслях могут оказать существенное негативное воздействие на финансовое положение соответствующих портфельных компаний АФК «Система» и Группы в целом.

ВНЕШНИЕ РИСКИ АФК «СИСТЕМА»

Финансовые риски

Бизнес АФК «Система» неразрывно связан с состоянием мировой экономики и финансовых рынков и, в частности, зависит от колебаний цен на экспортируемые Российской Федерацией нефть, газ и другие сырьевые товары. Ослабление или укрепление курса рубля к доллару США и евро на фоне колебаний цен на нефть и действующего режима санкций могут стать причиной роста расходов и/или сокращения выручки или затруднить достижение финансовых показателей и выполнение долговых обязательств компаниями Группы АФК «Система».

Отток иностранных инвестиций из Российской Федерации на фоне существующих ограничений для работы иностранных компаний в связи с действующим режимом санкций может негативно сказаться на совместных предприятиях (партнерствах) и новых инвестиционных проектах компаний Группы АФК «Система».

Рост инфляции может привести к росту расходов и оказать давление на показатели рентабельности, а также отрицательно сказаться на спросе на продукцию и услуги компаний Группы АФК «Система» на внутреннем рынке.

Обслуживание и рефинансирование текущих и будущих обязательств Корпорации может потребовать существенного оттока денежных средств. Сохранение в среднесрочном периоде режима санкций и ограничения доступа российских банков и компаний к иностранному заемному капиталу могут существенно увеличить текущий дефицит ликвидности на рынке и привести к дальнейшему повышению процентных ставок, что может затруднить привлечение финансирования для осуществления деятельности компаний Группы АФК «Система» и рефинансирование долговых обязательств Корпорации и ее портфельных компаний. Если Корпорация не сможет привлечь необходимое финансирование на условиях и в сроки, необходимые для компании, это может повлечь существенные ограничения для развития бизнеса, осуществления операционной и инвестиционной деятельности.

Неблагоприятные макроэкономические условия во многих странах присутствия компании могут привести к необходимости переоценки гудвилла (goodwill) по некоторым активам Корпорации и портфельных компаний.

Валютный контроль и ограничения в сфере репатриации капитала могут осложнить движение капитала и снизить стоимость инвестиций Группы АФК «Система» в Российской Федерации, что может оказать существенное негативное влияние на бизнес Группы АФК «Система».

Возможное признание несостоятельным одного из российских банков-контрагентов Группы может привести к сокращению источников заемных средств для Корпорации и ее портфельных компаний, а также к прямым финансовым потерям средств, находящихся на счетах в таких банках.

Политические риски

Введение санкций в отношении российского государства или российских компаний и физических лиц может послужить причиной прекращения или сбоев в функционировании международных расчетных систем, что способно привести к невозможности осуществления расчетов Корпорацией и ее портфельными компаниями и снижению инвестиционной привлекательности АФК «Система».



Социальные и экологические риски

В связи с разнообразием отраслей, в которых ведут деятельность компании Группы АФК «Система», специфика и значимость социальных и экологических рисков в активах существенно различаются. Тем не менее можно выделить ряд крупных трендов, которые могут стать как рисками, так и возможностями для компаний Группы:

- изменение предпочтений потребителей, тренд на ответственное потребление и здоровый образ жизни, возрастающие ожидания от брендов с точки зрения миссии, ответственности и устойчивого развития;
- изменение возрастной структуры, необходимость адаптации и обновления продукции и услуг в соответствии с потребностями стареющего населения;
- возрастающая конкуренция за таланты из-за демографических ям и изменений требований молодых сотрудников к условиям труда;
- изменение климата и связанные с ним экстремальные погодные условия, способные оказать влияние на урожайность, здоровье населения, функционирование инфраструктуры;
- появление новых технологических решений и экономическая трансформация, в том числе цифровизация и автоматизация, трансформация производства и сферы услуг, а также потенциальное высвобождение большого количества сотрудников;
- возрастающая угроза кибербезопасности и ужесточение требований к конфиденциальности и защите персональных данных;
- снижение уровня жизни и возможный рост социальной напряженности в регионах присутствия, которые могут привести к снижению прибыли Корпорации и компаний Группы;
- ужесточение регуляторных требований в области устойчивого развития, углеродного регулирования и раскрытия информации.

Для промышленных компаний Группы существенными рисками признаются риски в области охраны окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности, обращения с отходами, а также критичные для телекоммуникационных и электросетевых компаний риски, связанные с состоянием инфраструктуры, угрозой аварий и электромагнитной безопасностью.

Для сельскохозяйственных активов существенными признаются климатические риски и вызовы, связанные с необходимостью адаптации к меняющимся погодным условиям, выбросами парниковых газов, потреблением воды и содержанием животных.

Аварии и инциденты на производственных объектах Группы АФК «Система» способны привести к значительному воздействию на окружающую среду — загрязнению земель и водных объектов, сверхнормативным выбросам в атмосферу, сбросам сточных вод или разливам опасных веществ, что может нанести вред местным сообществам, экосистемам и биоразнообразию. Нерациональное использование природных ресурсов (земель, лесов) может привести к истощению сырьевой/производственной базы и снижению экономических показателей сельскохозяйственных и лесопромышленных активов.

Для управления указанными рисками компании Группы внедряют передовые технологические решения, совершенствуют системы менеджмента в области охраны окружающей среды, энергоэффективности, охраны труда и промышленной безопасности, а также разрабатывают мероприятия по предотвращению и реагированию в случае аварий и внештатных ситуаций.

Риски, связанные с несоблюдением принципов устойчивого развития в цепочке поставок, могут привести к нарушению бесперебойности поставок и оказать негативное репутационное влияние на Группу АФК «Система». В целях их минимизации компании Группы предъявляют строгие требования к поставщикам, подрядчикам и партнерам в части соблюдения законодательства и внутренних политик.

В связи с повышением уровня глобальных и региональных террористических угроз возможные инциденты на предприятиях и инфраструктурных объектах Группы могут привести к значительному экономическому ущербу, нанести вред здоровью и жизни людей, а также спровоцировать ужесточение регуляторных требований, связанных с доступом к данным.

Юридические риски

Существует риск вынесения непредсказуемых судебных и административных решений в отношении Корпорации и ее портфельных компаний, что может негативно повлиять на бизнес Группы АФК «Система». Этот риск вызван множеством факторов, в том числе:

- возможными несоответствиями и двусмысленностями в отношении (i) федеральных или иных законов; (ii) подзаконных актов, издаваемых органами исполнительной власти государств, на территории которых осуществляется деятельность компаний Группы АФК «Система»; (iii) региональных и местных нормативно-правовых актов;
- пробелами в нормативно-правовой базе и отсутствием судебных и административных разъяснений по толкованию некоторых вопросов законодательства, а также наличием противоречащих друг другу разъяснений судов и судебных актов;
- влиянием политических, социальных и коммерческих факторов на судебную систему;
- возможными избирательными или произвольными действиями государственных органов.

Неполнота существующей законодательной базы в сфере корпоративного права, регулирования рынка ценных бумаг на рынках присутствия АФК «Система» может стать причиной ограничения возможностей для привлечения капитала в будущем.

Отсутствие ясности в отношении применимости Федерального закона «О порядке осуществления иностранных инвестиций в хозяйственные общества, имеющие стратегическое значение для обеспечения обороны страны и безопасности государства» и нормативно-правовых актов Таможенного союза Евразийского экономического союза к бизнесу Группы АФК «Система» может оказать негативное влияние, учитывая наличие иностранных акционеров.

Существует риск внесения изменений в законодательство стран, на рынках которых присутствуют компании Группы АФК «Система», в связи с возможными изменениями в правовом регулировании международной торговли и международных инвестиций со стороны иностранных государств или международных организаций.

Миноритарные акционеры дочерних компаний АФК «Система» могут оспорить сделки со связанными сторонами / иные сделки или проголосовать против совершения таких сделок, что может ограничить возможности АФК «Система» по совершению инвестиционных сделок и проведению реструктуризации бизнеса.

Если Федеральная антимонопольная служба Российской Федерации придет к заключению, что АФК «Система» или одна из ее подконтрольных организаций, имеющих существенное значение, нарушили законодательство в сфере защиты конкуренции, — она может наложить существенные административные санкции, что может повлечь за собой убытки для Корпорации. Федеральная антимонопольная служба также может воспрепятствовать заключению и/или исполнению отдельных сделок Корпорации и портфельных компаний, что может ограничить возможности компаний Группы АФК «Система» по совершению инвестиционных сделок и проведению реструктуризации бизнеса.



Налоговые риски

Налоговое законодательство и налоговая практика на рынках присутствия АФК «Система» характеризуются сложностью и неопределенностью, подвержены частым изменениям и неоднозначным толкованиям. Квалификация действий Корпорации и ее портфельных компаний как возможное нарушение налогового законодательства может оказать негативное влияние на бизнес Группы АФК «Система».

Российское законодательство о трансфертном ценообразовании может потребовать корректировок в системе ценообразования компаний Группы АФК «Система» и повлечь за собой дополнительные налоговые обязательства в отношении некоторых сделок.

С 2015 года в Российской Федерации вступили в действие правила налогообложения нераспределенной прибыли контролируемых иностранных компаний и прибыли от косвенной продажи российской недвижимости, концепция бенефициарного собственника и налогового резидентства для иностранных юридических лиц в Российской Федерации. С момента вступления в силу эти правила неоднократно пересматривались, причем внесенные в них изменения имели обратную силу. В результате применения таких правил налогообложения у компаний Группы могут возникнуть дополнительные налоговые обязательства ввиду неопределенности трактовок закона и отсутствия сложившейся правоприменительной практики.

Риски, связанные с рынками ценных бумаг

Осложнение геополитической ситуации, введение санкций против некоторых российских компаний, ухудшение макроэкономической ситуации и отток капитала и инвесторов с российского рынка оказывают влияние на стоимость российских компаний. В связи с указанными обстоятельствами доступ Корпорации и компаний Группы АФК «Система» к средствам инвесторов через рынки ценных бумаг может в дальнейшем сократиться в результате введения секторальных санкций в областях деятельности компаний Группы АФК «Система» и/или осторожного подхода инвесторов к российским компаниям в целом. В частности, способность привлекать финансирование путем размещения долговых инструментов может быть ограничена, что может привести к недостаточности оборотных средств компаний Группы АФК «Система» и инвестиционного ресурса Корпорации и оказать существенное негативное влияние на их финансовые результаты.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ГРУППЫ АФК «СИСТЕМА»

Реализация бизнес-стратегии

Стратегия Корпорации нацелена на построение сбалансированного и диверсифицированного портфеля активов на рынках, где АФК «Система» имеет экспертизу и иные конкурентные преимущества, а также на привлечение международных и российских партнеров. Несмотря на наличие утвержденной стратегии, Корпорация не может гарантировать достижение поставленных целей, построение эффективной системы управления портфельными компаниями или реализацию новых инвестиционных возможностей, в том числе из-за текущей высокой долговой нагрузки и ограниченного инвестиционного ресурса. Недостижение целей стратегии АФК «Система» может оказать давление на финансовые показатели Корпорации.

Развитие компаний Группы АФК «Система» зависит от многих факторов, включая получение необходимых разрешений государственных органов, достаточный спрос со стороны потребителей, успешное развитие технологий, эффективное управление рисками и расходами, своевременное завершение разработки и внедрение новых продуктов и услуг компаниями Группы АФК «Система». Затруднения, связанные с любым из этих факторов, могут оказать негативное влияние на развитие компаний Группы АФК «Система» и финансовые результаты Корпорации.

Приобретение, интеграция, отчуждение или реструктуризация активов

АФК «Система» реализует стратегию за счет новых приобретений, продажи и реструктуризации активов. Процесс реализации инвестиционных возможностей на рынке влечет за собой разнообразные риски, в том числе риски отсутствия соответствующих компаний-целей или невозможности их приобретения, риск недостаточной или неадекватной процедуры всестороннего исследования (due diligence) операционной деятельности и/или финансового состояния компании-цели, риски переоцененности или переплаты за актив. Реализация этих рисков может негативно отразиться на финансовых результатах Корпорации.

АФК «Система» может столкнуться с проблемами построения системы управления и контроля в новых активах. Основные риски в этой области включают:

- невозможность эффективно интегрировать операционные активы и персонал приобретенной компании;
- невозможность установить и интегрировать необходимые механизмы контроля, в том числе в отношении логистики и дистрибуции;
- конфликты между акционерами;
- враждебность и/или неготовность к сотрудничеству со стороны менеджмента и персонала приобретенного актива;
- потеря клиентов приобретенного актива.

Реализация одного или нескольких из указанных рисков может привести к снижению стоимости соответствующего актива и/или снижению финансовых показателей АФК «Система».

При отчуждении активов Корпорация может столкнуться со следующими основными рисками:

- задержка реализации или срыв сделки, в том числе по причине неполучения корпоративных и государственных согласований;
- ошибки в оценке актива;
- принятие на себя излишних обязательств, связанных с продаваемым активом;
- потеря синергетического эффекта у существующих активов.

В случае реализации одного или нескольких из указанных рисков Корпорация может недополучить прибыль, что может негативно сказаться на финансовых результатах АФК «Система».



Менеджмент и ключевой персонал

Реализация стратегии АФК «Система» во многом зависит от усилий и наличия профессиональной команды менеджмента. Отсутствие возможности привлечь достаточно профессиональную и мотивированную команду менеджеров может оказать негативное влияние на бизнес, результаты деятельности, финансовое состояние и перспективы развития Корпорации.

Денежные потоки от компаний Группы АФК «Система»

Финансовые показатели Корпорации зависят от возможностей компаний Группы АФК «Система» генерировать денежные потоки, необходимые для обслуживания финансовых обязательств, включая погашение задолженности и процентов, а также для осуществления инвестиционной деятельности. Способность компаний осуществлять подобные выплаты может быть ограничена из-за препятствий регуляторного, налогового или иного характера, что может оказать негативное влияние на финансовое положение и инвестиционный ресурс Корпорации.

Привлечение капитала или финансирования

Денежные потоки со стороны портфельных компаний могут оказаться недостаточными для покрытия запланированных расходов Корпорации. Это может повлечь за собой необходимость привлечения дополнительного стороннего финансирования и увеличение долговой нагрузки Корпорации, что, в свою очередь, будет оказывать давление на кредитные рейтинги Корпорации и компаний Группы АФК «Система». Снижение кредитного рейтинга может повлечь за собой рост стоимости обслуживания существующих кредитов, удорожание или невозможность привлечения новых кредитов, а в отдельных случаях досрочное истребование ранее выданных кредитов. Риск снижения или отзыва кредитного рейтинга Корпорации коррелирует с репутационным риском и риском ликвидности. Текущий уровень долга Корпорации также ограничивает привлечение новых заимствований.

Неопределенность в оценках при составлении отчетности

В процессе применения положений учетной политики Группы руководство должно делать предположения, оценки и допущения в отношении балансовой стоимости активов и обязательств, которые не являются очевидными из других источников. Оценочные значения и лежащие в их основе допущения формируются исходя из прошлого опыта и прочих факторов, которые считаются уместными в конкретных обстоятельствах. Фактические результаты могут отличаться от данных оценок, что может оказать существенное негативное влияние на финансовые результаты Группы.

Оценки и связанные с ними допущения пересматриваются на постоянной основе. Изменения в оценках отражаются в том периоде, в котором оценка была пересмотрена, если изменение влияет только на этот период, либо в том периоде, в котором оценка была пересмотрена, и в будущих периодах, если изменение влияет как на текущие, так и на будущие периоды.

Ограничительные ковенанты

Соглашения Корпорации и компаний Группы АФК «Система» по кредитам и долговым ценным бумагам содержат ограничительные ковенанты. Такие ковенанты налагают ограничения на привлечение дополнительного долгового финансирования, обременение имущества залогом, продажу активов и сделки с аффилированными лицами. Они также могут накладывать ограничения на операционную деятельность АФК «Система», в том числе финансирование капитальных затрат, либо ограничивать возможности своевременного погашения долга или осуществления выплат по обязательствам. Любое ненамеренное нарушение ограничительных ковенантов может привести к возникновению у кредиторов Корпорации и/или портфельных компаний права требовать досрочное погашение таких кредитов и оказать давление на финансовые показатели Корпорации.

Лицензии и разрешения

Деятельность компаний Группы АФК «Система» регулируется различными государственными органами и ведомствами, в рамках получения и возобновления лицензий, одобрений и разрешений, а также в связи с необходимостью постоянного соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и стандартов. Регулирующие органы во многом полагаются на собственное суждение при толковании и реализации требований применимого законодательства, выдаче или пролонгации лицензий, одобрений и разрешений, при мониторинге соблюдения лицензионных требований. Нельзя гарантировать, что действующие лицензии и разрешения, в том числе выданные компаниям Группы, будут пролонгированы, новые лицензии и разрешения будут выданы, а также что компании смогут выполнить условия всех соответствующих лицензий. Также нельзя гарантировать, что какие-либо из текущих или будущих лицензий/разрешений не будут приостановлены или отозваны на каких бы то ни было основаниях. Любые из этих обстоятельств могут иметь существенные негативные последствия для бизнеса АФК «Система».

Приватизированные компании

В структуре Группы АФК «Система» есть ряд приватизированных компаний. В будущем Корпорация и компании Группы также могут участвовать в процессах приватизации. Поскольку российское законодательство, касающееся вопросов приватизации, остается не окончательно ясным, может быть непоследовательным или содержать внутренние противоречия (например, существуют противоречия между федеральными и региональными нормами о приватизации), то приватизация многих компаний может быть потенциально оспорена, в том числе избирательно, что может оказать существенное негативное влияние на бизнес, финансовое состояние, результаты деятельности или перспективы развития Корпорации.

Соответствие законодательству и стандартам в сфере комплаенса

К деятельности Корпорации и компаний Группы АФК «Система» применим ряд норм и стандартов поведения, в том числе в области конкурентных действий на рынке, соблюдения норм корпоративного управления, противодействия мошенничеству и коррупции, управления конфликтами интересов, соблюдения санкционных режимов, справедливого отношения к клиентам и обеспечения добросовестного подхода при работе с ними, противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, соблюдения политики информационной безопасности, противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию на рынке ценных бумаг. Несоблюдение указанных норм влечет за собой риск применения юридических и регуляторных санкций, существенного финансового убытка и потери репутации.

Кроме того, деятельность АФК «Система» и компаний Группы АФК «Система» подпадает под действие антикоррупционного законодательства тех юрисдикций, в которых они ведут свой бизнес или в которых их ценные бумаги допущены к организованным торгам.



Права человека

Корпорация осознает свою ответственность за соблюдение прав человека, включая предотвращение оказания или содействия оказанию неблагоприятного воздействия на права человека, устранение или смягчение последствий такого воздействия в случае, если они имели место.

В рамках своей деятельности и взаимодействия с поставщиками, подрядчиками, партнерами и иными заинтересованными сторонами Корпорация может оказывать прямое и косвенное влияние на права трудящихся, местных сообществ, клиентов и потребителей. Случаи нарушения прав человека могут оказать негативное влияние на репутацию Корпорации, спровоцировать судебные разбирательства, потерю доверия инвесторов, клиентов и сотрудников, противодействие местного населения, активистов, профсоюзных и некоммерческих организаций.

Риски, связанные с правами человека, учитываются в рамках системы риск-менеджмента компаний Группы АФК «Система», включая рассмотрение существенных вопросов их советами директоров. Более подробно информация об управлении рисками, связанными с правами человека, раскрыта в разделе «Управление устойчивым развитием».

Цифровизация бизнеса, кибербезопасность и защита персональных данных

С развитием цифровизации бизнеса (внедрение современных ИТ-решений и систем) и повсеместным проникновением интернета риски, связанные с кибербезопасностью и защитой персональных данных, становятся существенной угрозой для бизнеса компаний Группы АФК «Система». Неспособность предотвратить кибератаки и несанкционированный доступ к сетям и хранилищам данных компаний Группы АФК «Система» могут привести, в том числе, к утечкам персональных данных и конфиденциальной информации, причинению ущерба имуществу компаний Группы, перерывам в производстве, нарушению безопасности сетей, возникновению расходов на восстановление работы систем и оборудования, что может оказать существенное негативное влияние на бизнес Группы АФК «Система».

Риски, связанные с защитой персональных данных, имеют наибольшее значение для активов в сферах телекоммуникаций и онлайн-сервисов, финансов и электронной торговли. Компании Группы АФК «Система» реализуют собственные программы, проекты и мероприятия, позволяющие снизить вероятность наступления и возможные негативные последствия присущих им специфических отраслевых рисков.

Конкуренция со стороны других компаний

Все отрасли деятельности компаний Группы АФК «Система» подвержены конкуренции со стороны других компаний. В сегментах телекоммуникаций, электронной коммерции, высоких технологий, лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, сельского хозяйства, медицинских услуг, фармацевтики, девелопмента и недвижимости, гостиничной деятельности, электроэнергетики (передача электроэнергии) наблюдается высокая конкуренция между компаниями как в Российской Федерации, так и других странах. Неспособность компаний Группы эффективно конкурировать может оказать негативное влияние на бизнес, результаты деятельности, финансовое состояние и перспективы развития Корпорации.

Качество бренда и репутация

Развитие и поддержание узнаваемости брендов компаний Группы АФК «Система» является важнейшей составляющей формирования общественного мнения о текущих и будущих продуктах и услугах компаний Группы. АФК «Система» считает, что на рынках с высокой конкуренцией значение бренда компании постоянно растет. Успешное развитие и повышение узнаваемости брендов компаний Группы во многом зависит от эффективности маркетинговой деятельности и от возможности компаний предоставлять качественные продукты и услуги по конкурентным ценам. Усилия по развитию брендов могут не соответствовать полученным доходам, которые также могут быть недостаточными для покрытия затрат на такую деятельность, что приведет к финансовым потерям для компаний Группы.

Репутация АФК «Система» может пострадать в случае неэтичного ведения бизнеса, профессиональных ошибок, халатности, несоблюдения прав человека или инцидентов, связанных с распространением инсайдерской информации и коррупционными правонарушениями в Корпорации или ее портфельных компаниях.

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ	32
ОТВЕТСТВЕННОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ	33
КЛЮЧЕВЫЕ ESG-НАПРАВЛЕНИЯ	35
СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ФОНДА «СИСТЕМА»	40



Система управления

Совет директоров АФК «Система» играет ключевую роль в определении стратегических направлений деятельности Корпорации в области устойчивого развития и надзоре за ее результатами. В соответствии с Положением о Комитете по стратегии и устойчивому развитию Совета директоров, утвержденным Советом директоров в 2022 году, за Комитетом закрепляется ведущая роль в определении ESG-повестки Корпорации.

Основными полномочиями Комитета, возглавляемого Председателем Совета директоров АФК «Система», являются: содействие формированию стратегии и трансформации бизнес-процессов Корпорации с учетом принципов устойчивого развития и ответственного инвестирования; составление рекомендаций по совершенствованию ESG-стратегии Корпорации и компаний Группы; рассмотрение стратегии корпоративной благотворительности.

Прочие комитеты Совета директоров рассматривают отдельные аспекты ESG-тематики (включая корпоративное управление, управление персоналом, рисками и этические принципы ведения бизнеса) в рамках своей компетенции. Основные принципы и подходы ESG-стратегии последовательно каскадируются на уровень компаний Группы АФК «Система» через представителей АФК «Система» в советах директоров таких компаний.

С 2022 года в АФК «Система» реализуется ESG-стратегия, которая направлена на повышение устойчивости инвестиционного портфеля, усиление позитивного влияния АФК «Система» на общественное развитие и снижение экологической нагрузки за счет эффективного управления активами.

Стратегия Корпорации в области ESG опирается на фундаментальное представление о том, что качественное корпоративное управление, учет социальных и экологических рисков и возможностей повышают долгосрочную ценность и устойчивость бизнеса, особенно в условиях высокой рыночной волатильности и экономической турбулентности.

Стратегическими приоритетами Корпорации в сфере ESG остаются ответственное инвестирование и управление активами в интересах создания общей ценности для акционеров и широкого круга заинтересованных сторон. Очередной цикл реализации стратегии устойчивого развития Корпорации предполагает детализацию подходов к оценке ESG-профиля потенциальных инвестиций и портфельных бизнесов по отраслям с целью заблаговременного предупреждения возможных рисков и выявления дополнительных бизнес-возможностей, связанных с решением важных для общества задач в таких областях, как здоровый образ жизни и здравоохранение, доступное жилье и городская инфраструктура, чистая энергетика, сокращение объема отходов и циклическая экономика и т. д.

 Более подробно информация раскрыта на странице корпоративного сайта: <https://sistema.ru/upload/iblock/d87/kdotq3ozk3smaay5tzouh0zjppokpscf/Polozhenie-o-KSi-UR-2022.pdf>

 Стратегия в области устойчивого развития: <https://www.sistema.ru/upload/iblock/402/4028309e6a8b7283b17c6325daef875.pdf>

ПРИНЦИПЫ ОТВЕТСТВЕННОГО ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА АФК «СИСТЕМА»

01

Управление рисками

02

Добросовестность и прозрачность

03

Соблюдение прав человека

04

Этичность, лояльность и честность во взаимоотношениях с партнерами, контрагентами, персоналом

05

Забота о персонале

06

Концентрация финансовых и интеллектуальных ресурсов на развитии инноваций

07

Бережное отношение к окружающей среде

08

Инвестирование части прибыли в социально значимые проекты и программы



Более подробно информация раскрыта на странице корпоративного сайта: <https://sistema.ru/upload/iblock/402/4028309e6a8b7283b17c6325daef875.pdf>



РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПОВ ОТВЕТСТВЕННОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ

этап формирования портфеля активов



этап владения активами



этап выхода из инвестиций



УЧАСТИЕ В ИНИЦИАТИВАХ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

ПАО АФК «Система» с 2002 года является подписантом Глобального договора ООН для содействия формированию общих ценностей и принципов ответственности бизнеса и с 2017 года — Социальной хартии российского бизнеса — свода основополагающих принципов ответственной деловой практики, принятого Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП).

С 2022 года ПАО АФК «Система» выступает одним из учредителей Национального ESG-Альянса для содействия переходу к устойчивой модели развития российской экономики за счет партнерства и консолидации усилий заинтересованных сторон для сохранения окружающей среды, благополучия общества и долгосрочного роста бизнеса.



ОТВЕТСТВЕННОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

Ответственность АФК «Система» как инвестора состоит в эффективном управлении портфелем активов и фондов в интересах создания ценности для акционеров и широкого круга заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе.

Корпорация нацелена на построение конкурентоспособных, отвечающих принципам социальной и экологической ответственности бизнесов с высокой добавленной стоимостью, способствующих устойчивому развитию отраслей и регионов присутствия, поступательному росту социально-экономического и технологического потенциала, человеческого и природного капитала, качества жизни и общественного благосостояния.

Инвестиционный процесс в АФК «Система» регламентирован внутренними документами и процедурами. Потенциальные инвестиционные проекты и инвестиционные программы портфельных компаний проходят детальную экспертизу в рамках действующего в АФК «Система» многоступенчатого инвестиционного процесса. Помимо финансового и отраслевого анализов, лежащих в основе принятия решений по каждому проекту, в зависимости от его специфики рассматриваются такие составляющие, как качество управления, кадровое обеспечение, состояние производственной базы, инфраструктуры и технологической оснащенности, сопутствующие социальные обязательства и экологические риски.

С 2020 года стратегический подход АФК «Система» к ответственному инвестированию закреплен в утвержденных Советом директоров инвестиционных критериях, в которые интегрированы ESG-факторы, и регламентирующих документах в области корпоративного управления. Устойчивое развитие как неотъемлемый элемент стратегии АФК «Система» было закреплено в качестве одного из ключевых ориентиров для принятия инвестиционных решений и управления активами.

Позиции АФК «Система» в ESG-рейтингах



№ 1

ЛУЧШАЯ ОЦЕНКА СРЕДИ
РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

2023

9,6

низкий
уровень
ESG-риска

№ 13

СРЕДИ 900+ МЕЖДУНАРОДНЫХ
ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ ФИНАНСОВЫХ
КОМПАНИЙ

2022

11,5

Стоимость компании мало
подвержена риску существенного
финансового воздействия,
обусловленного ESG-факторами

2021

12,1

2020

15,3

2019

30,9



A ГРУППА

ИНДЕКСА «ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
И ОТКРЫТОСТЬ», ВКЛЮЧАЮ-
ЩАЯ 18 УЧАСТНИКОВ С МАКСИ-
МАЛЬНЫМ ИНДИВИДУАЛЬНЫМ
ЗНАЧЕНИЕМ ИНДЕКСА

A ГРУППА

ИНДЕКСА «ВЕКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ»,
ВКЛЮЧАЮЩАЯ КОМПАНИИ, ПОКАЗАВШИЕ
ПОЗИТИВНУЮ ДИНАМИКУ ИНДЕКСА



ТОП 15

ОБЩЕГО РЭНКИНГА ИЗ 150+
КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ
КОМПАНИЙ

№ 2

СРЕДИ ВСЕХ КОМПАНИЙ ПО УРОВНЮ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ (G)
АФК «Система» — единственный
финансовый холдинг, представленный
в рэнкинге

Награды в области устойчивого развития



1 КАТЕГОРИЯ

ESG-ИНДЕКС
РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

АФК «Система» вошла в лидерскую группу среди
финансовых компаний с высоким уровнем корпоративного
управления, социальной и экологической ответственности



ТОП 3

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ
ESG-ИНДИКАТОР

АФК «Система» в тройке лидеров ESG-повестки среди
многоотраслевых холдингов России по оценке
аналитической платформы «Инфраструктура и финансы
устойчивого развития» за 2023 год



A+

РЕЙТИНГ
КОРПОРАТИВНОЙ
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

АФК «Система» — в группе из 15 участников рейтинга с лучшей
благотворительной практикой в 2023 году



8+

НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЙТИНГ
КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ (НРКУ)

Передовая практика корпоративного управления



Золото

РЕЙТИНГ ЛУЧШИХ
РАБОТОДАТЕЛЕЙ РОССИИ

АФК «Система» вошла в «золотую» группу рейтинга лучших
российских работодателей по ESG-критериям



A+

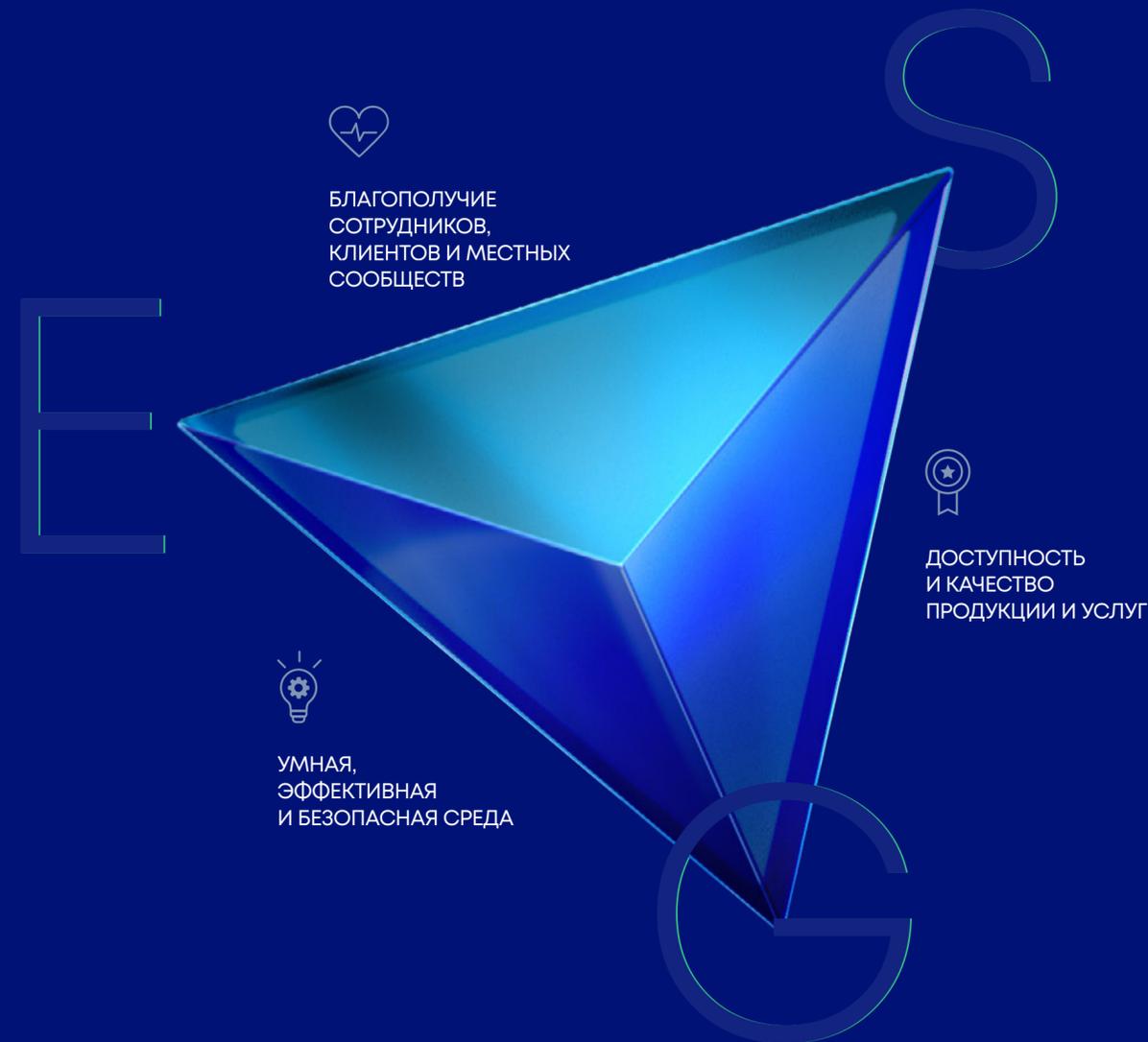
ESG-РЕЙТИНГ УСТОЙЧИВОГО
КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ



АФК «Система» является одним из лидеров корпоративной
ESG-практики в России

Ключевые ESG-направления

АФК «Система» выделила три ключевых ESG-направления, развитию которых она способствует через свою инвестиционную деятельность и в рамках которых может оказать существенное позитивное влияние.



Инновации и цифровая трансформация находятся в фокусе стратегии Корпорации.

АФК «Система» последовательно инвестирует в наращивание интеллектуального потенциала (в науку и образование, перспективные исследования, технологические стартапы, новые разработки и цифровизацию), сотрудничает с институтами поддержки инновационной деятельности, создает собственные R&D-центры, способствует внедрению передовых технологий и организационных инноваций в портфельных компаниях. Большинство проектов, реализуемых Корпорацией, ее активами и благотворительным фондом «Система», способствует решению социально важных задач на стыке ключевых направлений.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ

Деятельность Корпорации базируется на фундаменте развитых практик корпоративного управления и эффективного взаимодействия между компаниями Группы.

Ключевые ESG-направления



БЛАГОПОЛУЧИЕ

- Конфиденциальность и защита персональных данных
- Здоровье и безопасность
- Человеческий капитал



ДОСТУПНОСТЬ И КАЧЕСТВО

- Доступ к продукции, услугам и информации
- Клиентский опыт
- Ответственность за продукцию



УМНАЯ СРЕДА

- Энергоменеджмент и изменение климата
- Операционная экоэффективность
- Умные дома, города и производства



Корпоративное управление и синергия

- Бизнес-этика
- Права человека и взаимодействие с заинтересованными сторонами
- Управление рисками
- Устойчивая цепочка поставок
- Управление инновационной деятельностью



ПРИМЕРЫ РЕАЛИЗАЦИИ КЛЮЧЕВЫХ ESG-НАПРАВЛЕНИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОРТФЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

АФК «Система» и ее портфельные компании вносят весомый вклад в формирование конкурентного рынка труда и закупок (в том числе у представителей малого и среднего бизнеса), модернизацию инфраструктуры, промышленности и сельского хозяйства, повышение доступности и безопасности продукции и услуг, развитие системы здравоохранения и образования, обеспечение социального и экологического благополучия регионов присутствия.

В связи с разнообразием секторов, в которые инвестирует АФК «Система», риски в области устойчивого развития и возможности для создания стоимости сильно различаются. Ниже представлены некоторые наиболее показательные примеры из деятельности портфельных компаний в 2023 году.

Развитие деятельности в регионах присутствия



В 2023 году АФК «Система» подписала стратегические соглашения еще с четырьмя новыми субъектами РФ (Рязанской, Тамбовской, Томской и Ярославской областями). Подписанные соглашения направлены на формирование благоприятного социально-экономического климата в регионах присутствия, что в будущем позволит повысить их привлекательность для бизнеса и комфорт для местных жителей и туристов. Главными направлениями сотрудничества являются развитие промышленности, телекоммуникаций, медицины, туризма, а также строительство жилых и инфраструктурных объектов.

Соглашение с Тамбовской областью предусматривает реализацию проектов в сфере аграрно-промышленного комплекса, информационно-телекоммуникационных технологий, создания зарядной инфраструктуры для электромобилей и общественного транспорта, расширения гостиничной сети, инфраструктурного и дорожного строительства. Одним из приоритетных направлений сотрудничества станет модернизация сельского хозяйства с использованием инновационных методов производства, высокоурожайных сортов сельскохозяйственных культур.

В рамках стратегических соглашений между АФК «Система» и Томской, Рязанской областями предусматривается взаимодействие сторон в области жилищного строительства, лесопромышленного комплекса, здравоохранения, туризма, информационных технологий и охраны окружающей среды.

Соглашение о сотрудничестве между правительством Ярославской области и АФК «Система» направлено на привлечение инвестиций в экономически эффективные и социально значимые проекты, увеличение налоговых поступлений в региональный бюджет, а также предоставление корпорации мер господдержки инвестиционной деятельности.

Развитие городской инфраструктуры



11

ЭЛЕКТРОЗАРЯДНЫХ
СТАНЦИЙ ДЛЯ
ЭЛЕКТРОБУСОВ ЗАПУЩЕНЫ
В ТРЕХ ГОРОДАХ РФ

325

 тыс.
ПОЕЗДОК

НА ЭЛЕКТРОСУДАХ
СОВЕРШИЛИ ЖИТЕЛИ
МОСКВЫ ЗА 2023 ГОД

АФК «Система» продолжает разрабатывать проекты, направленные на создание комфортной и экологически безопасной городской среды для жителей малых и крупных населенных пунктов.

В 2023 году Группа продолжила развивать **деревянное домостроение из экологических и высокотехнологичных CLT-панелей**. В Архангельской области был дан старт реализации пилотного проекта по возведению многоэтажных жилых домов из CLT-панелей для расселения граждан из аварийного жилья. Регион станет первым субъектом РФ, где начнут массовое строительство деревянных многоэтажек. При этом строители будут использовать опыт Вологодской области, где в 2022 году были возведены первые жилые дома из CLT-панелей. С 2023 года Правительство РФ прорабатывает запуск пилотных проектов для применения деревянных конструкций при расселении аварийных домов, а также применение льготных ипотечных программ, в том числе для деревянных многоэтажек заводского производства.

Помимо многоэтажных жилых построек, был реализован проект по возведению павильонного комплекса на территории Выставки достижений народного хозяйства (ВДНХ) в Москве. Новый павильонный комплекс общей площадью 472 кв. м предназначен для обучения и развития детей от 6 до 16 лет. В новом комплексе применяются технологии здоровой среды, в том числе используются биодинамическое освещение, акустически благоприятные материалы и оборудование, обеззараживающие поверхности, микроклиматические установки высокой производительности и стены биофилии. Он оборудован пандусами и доступен для посетителей с особыми потребностями.

Группа АФК «Система» продолжила **расширение сети электроразрядных станций как для легкового, так и для крупного пассажирского транспорта**. Запуск электрического транспорта и расширение сети зарядной инфраструктуры являются частью федеральной программы комплексного развития городского электрического общественного транспорта. В 2023 году в трех российских городах (Волгоград, Курск и Пермь) запустилось электроавтобусное сообщение. Для подзарядки были установлены ультрабыстрые зарядные станции мощностью 300 кВт, которые позволят заряжаться электробусу до 80% всего за 15 минут.

В 2023 году в Москве были запущены первые **регулярные речные пассажирские маршруты на электросудах**, разработанных и произведенных на предприятиях Группы. За полгода курсирования по двум маршрутам пассажиры речных электротрамваев совершили более 325 тыс. поездок. В течение 2–3 лет на воду в рамках развития городского электрического флота будет запущено 250 судов, введено в эксплуатацию 23 плавучих причала с четырьмя береговыми зарядными станциями и два пункта для стоянки флота с возможностью подзарядки.

Группа также стала частью еще одного московского проекта — запуска сервиса аренды электровелосипедов для жителей и гостей столицы, который работает на российской платформе управления. Воспользоваться прокатом можно при помощи веб-приложения, к которому привязано 3 тыс. электровелосипедов.

Развитие человеческого капитала



АФК «Система» уделяет особое внимание взаимодействию с образовательными учреждениями и создает возможности для обучения и самореализации талантливых молодых специалистов в разных направлениях деятельности.

Компании Группы активно сотрудничают с учебными заведениями, где идет подготовка будущих специалистов в сферах лесной, сельской, энергетической, фармацевтической промышленности, частной медицины и высоких технологий.

В 2023 году для подготовки специалистов деревообрабатывающей промышленности были реализованы следующие мероприятия. Портфельные компании АФК «Система» и Галичский аграрно-технологический колледж запланировали целевую подготовку специалистов среднего звена для работы на фанерном производстве в Галиче. Совместно разработана программа обучения по новой специальности «Технология деревообработки». Всего в ближайшие два года планируется обучить 25 человек.

Также в отчетном году был подписан договор о сотрудничестве с Петрозаводским лесотехническим техникумом. Стороны планируют развивать взаимодействие в сфере образования и науки путем разработки и реализации профессиональных обучающих программ. В фокусе внимания — подготовка профессионалов для производства и повышение квалификации специалистов.

В сфере лесоперерабатывающей промышленности Группа АФК «Система» продолжила развитие корпоративной стипендиальной программы. В отчетном году из 83 заявок на конкурсной основе было отобрано 37 лучших учащихся. Стипендиальная программа реализуется для повышения престижа профессий, а также для привлечения на работу в лесную отрасль молодежи. В 2023 году программа охватила восемь средних учебных заведений в шести российских регионах: Республика Карелия, Красноярский край, Архангельская, Вологодская, Кировская и Костромская области.

Для привлечения талантливой молодежи в сферу сельского хозяйства на базе ДонГАУ (Донского государственного аграрного университета) была создана кафедра. Студенты ДонГАУ, учащиеся на кафедре, регулярно проходят на сельскохозяйственных предприятиях Группы производственную практику по агрономическому, ветеринарному и другим направлениям, им предоставляются на выбор около десяти направлений сельскохозяйственного профиля.

Группа совместно с Ростовским региональным отделением Российского союза сельской молодежи и Ростовским региональным отделением Российских студенческих отрядов запустила трудовой проект. Около 120 молодых людей из уборочно-механизированных студотрядов получили возможность пройти оплачиваемую стажировку на предприятиях агрохолдинга Группы. Стажировка начинается в период уборки урожая и длится до двух месяцев. На стажировке студенты работают по профильным направлениям деятельности своих студотрядов.

АФК «Система» и Московский технический университет связи и информатики начали сотрудничество по подготовке студентов узких ИТ-специальностей. Кейсы, которые разработаны компанией для подготовки будущих экспертов по ИИ и кибербезопасности, помогут определиться студентам с направлением карьеры. Учащиеся, которые сдадут программу на отлично, будут приглашены в Группу для прохождения практики в сфере высоких технологий.

Центр знаний «Система»

Центр обучения и развития «Система» (далее — Центр знаний) готовит лидеров из разных компаний Группы АФК «Система», объединяя опыт руководителей и профессионалов корпорации и ее активов. Центр реализует несколько взаимосвязанных направлений: развитие лидеров и команд, формирование кадрового резерва, создание центра компетенций, ведение базы знаний и передача их вовне.

В 2023 году программа корпоративного обучения Центра знаний была направлена на повышение компетенций персонала, в том числе производственного (начальников цехов, инженеров, технологов и других специалистов), создание треков индивидуального развития личных качеств сотрудников, изучение новых рынков и технологий. Отдельное внимание уделили обучению ИТ-специалистов с фокусом на цифровой трансформации различных бизнесов.

В 2024 году Центр знаний планирует сделать акцент на совершенствовании инженерных компетенций у сотрудников и подготовке кадров в области R&D, а также продолжит развивать программы по изучению выходов на новые рынки, развитию международных направлений и обучению руководителей. В 2024 году планируется обучить более 800 сотрудников разных направлений.

> 30

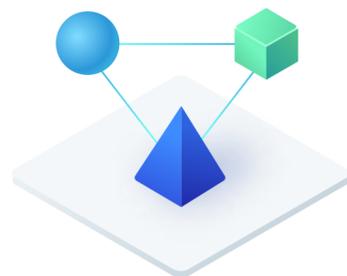
МЕРОПРИЯТИЙ БЫЛО ПРОВЕДЕНО
ЦЕНТРОМ ЗНАНИЙ В 2023 ГОДУ

> 500

ЛИДЕРОВ БИЗНЕСА
ПРОШЛИ ОБУЧЕНИЕ В 2023 ГОДУ



Развитие инклюзивной среды



Компании Группы вносят большой вклад в развитие инклюзивной среды, создавая уникальные продукты и развивая услуги, которые будут доступны всем людям.

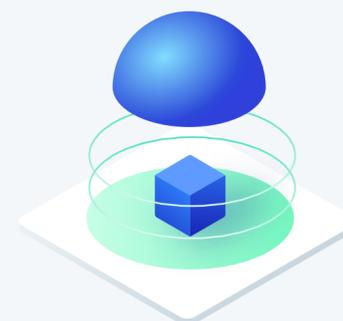
В 2023 году цифровая экосистема компании Группы АФК «Система» стала **лидером рейтинга компаний с развитой инклюзивной культурой**. Стратегический подход состоит в создании равных карьерных возможностей и системном формировании D&I-ценностей в корпоративной культуре. В результате комплексного подхода: 82% руководителей готовы нанимать соискателей с инвалидностью и особенностями здоровья, а почти 70% сотрудников цифрового холдинга готовы стать наставниками для молодых специалистов и сотрудников старшего возраста. Для достижения устойчивых положительных изменений в обществе компания последовательно реализует масштабные проекты на основе принципов равенства и разнообразия — ежегодно более 250 инициатив по обеспечению инклюзивной и доступной среды на территориях присутствия.

Финтех-направление Группы запустило сервис для слабовидящих клиентов IVR (Interactive Voice Response), который проигрывает голосовое сообщение и предлагает ответить (да/нет), назвать номер команды или нажать соответствующую кнопку на телефоне. Также было добавлено голосовое сопровождение на сайте и в мобильном приложении банка, озвучивающее все разделы и страницы, а на клавиатурах банкоматов начали размещать шрифт Брайля.

В сфере бьюти-индустрии **была выпущена продукция повседневного ухода с шрифтом Брайля**. Продукция была направлена подопечным Фонда поддержки слепоглухих людей «Соединение». В дальнейшем планируется выпуск продукции для слепых и слабослышащих людей в массовую продажу.

Группа АФК «Система» также внесла вклад в обеспечение равных возможностей в сфере просвещения и культуры. В 2023 году Благотворительный фонд «Система» и Русский музей представили инклюзивный арт-курс терапевтической поддержки для родителей детей с особыми потребностями. Курс состоял из 12 занятий по 3,5 часа, которые проходили каждую неделю в студии Отдела инклюзивных программ Русского музея.

Доступность услуг



В сфере медицины Группа **расширила сеть частных клиник**. За отчетный год было открыто 15 новых клиник. Также в Москве была открыта детская клиника, прием в которой ведут 50 специалистов по более чем 20 медицинским направлениям.

В рамках развития доступности медицинских услуг **была разработана специальная программа реабилитации пожилых пациентов**. Комплекс процедур, которые включены в программу, помогают пожилым людям оставаться здоровыми, активными, делая их жизнь более комфортной. Кроме того, одной из ключевых задач является профилактика падений и тренировка баланса. Комплекс мероприятий поддерживает также когнитивную нагрузку, благодаря чему пациент может самостоятельно справляться с привычными повседневными делами, что очень важно для пожилого человека и его близких.

В сфере онлайн-ритейла Группа стремится расширить доступность для клиентов и предпринимателей по всей стране. В 2023 году Группа **нарастила логистические площади на 1 млн кв. м, построив несколько новых фулфилмент-центров** в регионах присутствия, а также были подписаны соглашения с Тульской, Саратовской областями и Республикой Татарстан. Возведение фулфилмент-центров в новых регионах позволит создать дополнительные рабочие места в регионах, местным предпринимателям наладить поставки своей продукции на федеральном уровне, а клиентам из отдаленных населенных пунктов получать свои покупки за короткий срок.

В отчетном году в рамках программы по развитию пунктов выдачи заказов (ПВЗ) в малых городах и селах **активно продвигался новый формат — «домашние пункты» для поселений до 3,5 тыс. жителей**. Благодаря этому огромный ассортимент товаров маркетплейса стал ближе для жителей малых поселений и отдаленных районов. Владельцам таких ПВЗ выплачивается стартовая сумма на развитие бизнеса. В 2023 году ПВЗ в таких локациях стало в 2,3 раза больше. Сегодня забрать заказ рядом со своим домом могут жители уже 5 тыс. малых городов.

Для привлечения большего количества водителей большегрузов для развоза товаров маркетплейса в 2023 году **была разработана онлайн-платформа поиска заказов на грузоперевозки**, которая работает по системе быстрых сделок. Любой водитель большегруза теперь может взаимодействовать с маркетплейсом напрямую, зарегистрировавшись на платформе и выбрав заказ на перевозку по России или СНГ. Данная платформа нацелена на поддержку малого и среднего бизнеса.

> 1,5 млн ПАЦИЕНТОВ

ПОСЕТИЛИ КЛИНИКИ
В 2023 ГОДУ

146 КЛИНИК

РАСПОЛОЖЕНЫ
В 17 СУБЪЕКТАХ РФ

5 ТЫС. МАЛЫХ ГОРОДОВ

ПОЛУЧИЛИ ДОСТУП К ПВЗ
В РАМКАХ ФОРМАТА
«ДОМАШНИЕ ПУНКТЫ»
В 2023 ГОДУ

30 ФУЛФИЛМЕНТ-ЦЕНТРОВ

ДЕЙСТВУЮТ В 16 СУБЪЕКТАХ РФ



Восстановление и развитие природных экосистем



В сфере лесной промышленности Группа АФК «Система» остается одним из крупнейших производителей лесопромышленных заготовок в стране, поэтому восстановление лесных ресурсов в регионах своего присутствия является неотъемлемой частью устойчивого развития Группы.

В 2023 году были **произведены лесовосстановительные работы** на площади около 70 тыс. га. Большая часть работ пришлась на участки в Красноярском крае (38%) и Иркутской области (28%), также лесовосстановительные работы проходили в Республике Карелия, Архангельской, Вологодской, Кировской и Костромской областях. В отчетном году Группа открыла лесопитомники в Костромской и Вологодской областях. Так, в г. Шарья Костромской области было выращено 4 млн сеянцев с закрытой корневой системой, а в г. Соколе Вологодской области — сеянцы с открытой корневой системой, более 425 тыс. штук.

Также **был сделан большой вклад в лесовосстановление в регионах присутствия на юге России**. В рамках реализации масштабного проекта по улучшению состояния окружающей среды и сохранению плодородия почв в 2023 году Группа произвела озеленение на территориях Ставропольского края и Ростовской области. Общая площадь древонасаждений составила около 100 га.

Для сохранения экосистемы регионов компании Группы **проводят мероприятия по восстановлению и поддержке фауны**. При поддержке Министерства природопользования и экологии РБ и Росрыболовства в рамках экологических компенсационных мероприятий и с целью увеличения популяции редкого вида рыбы в Республике Башкортостан в реку вблизи г. Бирска было выпущено около 20 тыс. мальков краснокнижной стерляди.

Актив в сфере электросетевых услуг в Республике Башкортостан **продолжает комплексную работу по предотвращению поражения птиц электрическим током** и их травмирования на энергообъектах. На опорах ЛЭП (линии электропередач) был произведен монтаж более 6 тыс. устройств антиприсадного типа, предотвращающих посадку птиц на элементы воздушных линий электропередачи, и более 2,5 тыс. барьерного типа, защищающих гирлянды изоляторов от загрязнения птичьим пометом.

Ежегодно сотрудники Корпорации по всей стране участвуют в экосубботниках на территории своих городов и производств. За 2023 год было проведено более 20 субботников, участниками которых стало более 1 тыс. сотрудников. Корпоративные волонтеры вместе со своими семьями участвовали в работах по озеленению территории, сбору мусора и благоустройству территорий.

Повышение экоэффективности на производствах



В сфере лесной промышленности Группа продолжает **развитие экологической программы на своих целлюлозно-бумажных комбинатах**, которые располагаются в Республике Карелия. Экологическая программа предприятий концентрируется вокруг мероприятий по улучшению состояния водных ресурсов, атмосферы, сбора и рациональной утилизации отходов производства. За последние два года на комбинате в Сегеже прошло обновление станции биологической очистки, одного из важнейших узлов защиты водных ресурсов. До 2026 года станцию планируют оснастить автоматическими датчиками, позволяющими контролировать очистку стоков. Информация с таких датчиков будет собираться и актуализироваться в ключевых точках очистки сточных вод — на входе и выходе с со станции. Сегодня очистные сооружения функционируют в рабочем режиме, эффективность очистки по загрязняющим веществам составляет 97%. На комбинате в Соколе по итогам модернизации оборудования удалось сократить выбросы диоксида серы и лигносульфонатной пыли на целом ряде участков целлюлозного производства.

На предприятии, которое функционирует с конца 2022 года и располагается в Вологодской области, **реализуется концепция производства замкнутого цикла**: кородревесные отходы используются в собственном энергоцентре или идут на производство топливных брикетов. Всего выпущено уже около 1,5 тыс. брикетов, которые заменяют дрова или уголь и используются в котельных для отопления частных и общественных зданий.

> **4** МЛН
СЕЯНЦЕВ

БЫЛО ВЫРАЩЕНО В
ЛЕСОПИТОМНИКАХ ГРУППЫ
В 2023 ГОДУ

70 ТЫС. ГА

ЛЕСНЫХ ТЕРРИТОРИЙ
БЫЛО ВОССТАНОВЛЕНО
В РЕГИОНАХ ПРИСУТСТВИЯ
В 2023 ГОДУ

20 ТЫС.

МАЛЬКОВ СТЕРЛЯДИ
БЫЛО ВЫПУЩЕНО В РЕКУ
БЕЛУЮ В РЕСПУБЛИКЕ
БАШКОРТОСТАН

> **1** ТЫС.
СОТРУДНИКОВ

СТАЛИ УЧАСТНИКАМИ
ВОЛОНТЕРСКИХ
СУББОТНИКОВ



СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Благотворительный фонд «Система» (далее — БФ «Система», Фонд) — один из крупнейших благотворительных фондов России, созданный в 2004 году как оператор социальной деятельности компаний Группы АФК «Система». Фонд инвестирует в образование и профессиональное карьерное развитие, поддерживает культурные и просветительские проекты и оказывает социальную помощь через создание платформы для внедрения и продвижения благотворительной деятельности Корпорации. Помимо инвестиций и поддержки благотворительных проектов, Фонд проводит разносторонние мероприятия и акции, которые направлены на благополучателей разных возрастов и социальных категорий во всех субъектах России.

В 2023 году ключевыми направлениями стратегии стали социальные инициативы, направленные на развитие человеческого капитала, образование с учетом актуальных потребностей отраслей экономики, новых возможностей личностного роста и объединение интеллектуальных ресурсов компаний-партнеров для эффективного социального инвестирования. Среди основных векторов направления — развитие экологического и интеллектуального волонтерства, развитие спорта и поддержка здорового образа жизни, создание резервного фонда адресной материальной помощи, грантовая поддержка социальных инициатив сотрудников компаний-партнеров.

24 КОМПАНИИ-ПАРТНЕРА

ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В ПРОЕКТАХ ФОНДА И В РЕАЛИЗАЦИИ СОВМЕСТНЫХ ИНИЦИАТИВ

500

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОДДЕРЖАЛИ ПРОЕКТЫ ФОНДА

> 14 ТЫС.

ДЕТЕЙ И ПОДРОСТКОВ ИЗ УДАЛЕННЫХ ТЕРРИТОРИЙ (ГОРОДОВ И СЕЛ) СТАЛИ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЯМИ ФОНДА

> 15 ТЫС. ЧЕЛОВЕК

УЧАСТНИКИ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ И СПОРТИВНЫХ АКЦИЙ

В Фонде на данный момент действует несколько основных программ:

01

«Лифт в будущее» — всероссийская программа профориентации и обучения, способствующая повышению карьерных возможностей в компаниях АФК «Система».

02

Культура и просвещение — запуск и поддержка проектов по развитию и продвижению инклюзивной музейной среды.

03

Система благотворительности — создание и продвижение лучших практик в области благотворительности и социальной защиты.

04

Социальная среда — поддержание социально незащищенных групп населения, реализация проектов, оказывающих помощь гражданам и некоммерческим организациям, проведение мероприятий, направленных на взаимодействие внутри социальных групп.

1

Лифт в будущее

«Лифт в будущее» — флагманская образовательная программа Фонда. Программа была создана в 2020 году и за год с момента запуска собрала порядка 411 тыс. зарегистрированных участников. Было выпущено более 90 образовательных материалов, а сотням молодым специалистам и студентам помогли определиться и найти стажировку или первое место работы.

В мае 2023 года БФ «Система» запустил пилотную программу наставничества, стажировок и практик. Программа направлена на поддержку молодежи в трудоустройстве, в получении первого рабочего места, на повышение осведомленности о карьерных возможностях в ведущих компаниях страны. Участниками стажировок стали студенты 20 вузов и 4 организаций СПО (среднее профессиональное образование).

Также в отчетном году, при сотрудничестве БФ «Система», Фонда развития физтех-школ и Физтех-лицея им. П. Л. Капицы, была запущена Междисциплинарная школа для талантливых и мотивированных школьников. Междисциплинарная школа направлена на содействие профессиональному определению мотивированных школьников в сфере информационных и биотехнологий через проектную деятельность и экспертное сопровождение по представленным направлениям.

Во время смены участники получают возможность развить креативное и критическое мышление, получить конструкторские и исследовательские навыки, навыки работы в команде, познакомиться с современными технологиями, а также примерить на себя роль специалиста в области ИТ и биотехнологий.

Вокруг программы «Лифт в будущее» консолидированы ключевые проекты Фонда, что позволило создать комплексную образовательную и социальную программу, в том числе в регионах присутствия Корпорации.

1463 ЧЕЛОВЕКА

ПОДАЛИ ЗАЯВКИ НА УЧАСТИЕ В ПРОГРАММЕ НАСТАВНИЧЕСТВА, ПРАКТИК И СТАЖИРОВОК «ЛИФТ В БУДУЩЕЕ»

60 УЧАЩИХСЯ

8–11 КЛАССОВ ИЗ 25 РЕГИОНОВ РОССИИ СТАЛИ УЧАСТНИКАМИ ДЕВЯТИДНЕВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

2

Культура и просвещение

В сфере культуры и просвещения Фонд внедряет цифровые решения и новые подходы, которые являются наиболее эффективным способом повышения доступности культуры и искусства.

С 2023 года Фонд совместно с компаниями-партнерами реализует многоуровневый проект «Искусство возможностей». Один из блоков проекта направлен на развитие талантливых школьников, занимающихся искусством. Проект реализуется в форматах бесплатных мастер-классов и творческих встреч, а также грантового конкурса. Второй блок направлен на поддержку тяжелобольных людей, находящихся на лечении в стационарах компании-партнера, через арт-терапевтические занятия. Направление реализуется с участием художников, которые провели установочные занятия и мастер-классы для корпоративных волонтеров, а также осуществили выезды в стационары. Занятия проходят до двух раз в месяц, а ведущими являются сотрудники Фонда и корпоративные волонтеры.

Инклюзивная культурная программа «Искусство возможностей» в 2023 году стала «Лучшим проектом в сфере развития инклюзии» в рейтинге «Лидеры корпоративной благотворительности».

В 2023 году в сфере культуры и просвещения Фонд запустил программу профориентационных и познавательных экскурсий семейного формата на площадках компаний-партнеров. Офисы и предприятия ведущих российских компаний открывали свои двери еженедельно, предоставляя уникальную возможность побывать в ИТ-компаниях, медицинских клиниках, арт-пространствах, на стройках и высокотехнологичных производствах.

32 ЭКСКУРСИИ

ПРОВЕДЕНО В РАМКАХ ПРОГРАММЫ ПРОФИОРИЕНТАЦИОННЫХ И ПОЗНАВАТЕЛЬНЫХ ЭКСКУРСИЙ СЕМЕЙНОГО ФОРМАТА НА ПЛОЩАДКАХ КОМПАНИЙ-ПАРТНЕРОВ

> 1 ТЫС. ЧЕЛОВЕК

ПОЗНАКОМИЛИСЬ С ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ВЕДУЩИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

16 КОМПАНИЙ-ПАРТНЕРОВ

СТАЛИ УЧАСТНИКАМИ ПРОГРАММЫ

3

Система благотворительности

Одно из основополагающих направлений деятельности Фонда. В 2023 году состоялся четвертый грантовый конкурс для волонтеров компаний-партнеров «Система добрых дел». Было получено 69 заявок от сотрудников 12 компаний-партнеров, из которых 16 стали победителями.

В отчетном году Фонд выступил одним из организаторов фестиваля идей и креативного общения «Проектируем будущее». Благотворительный фонд «Система» оказал фестивалю организационную и информационную поддержку. Поддержка талантливой молодежи, раннее знакомство школьников и студентов с профессиями, популяризация науки и технологий не первый год входят в перечень ключевых направлений деятельности Фонда и стратегических целей флагманского образовательного проекта «Лифт в будущее».

4

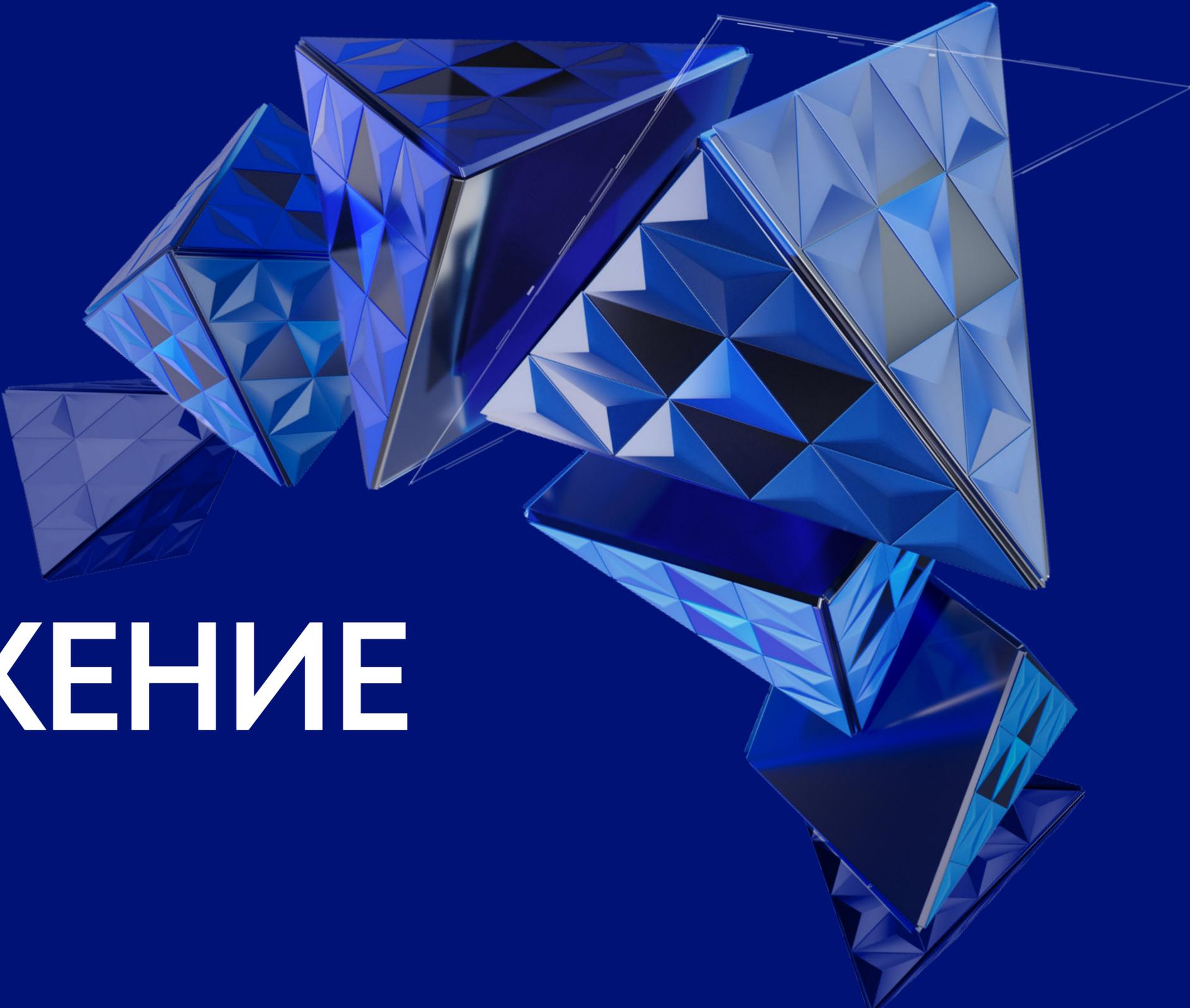
Социальная среда

В 2023 году Благотворительный фонд «Система» получил награду «Экопозитив», в номинации «Экологические инициативы: экопросвещение» за проект «Зеленая система».

Федеральная акция охватила 40 экологическими праздниками более 9 тыс. жителей в 10 регионах страны — только в ходе мероприятий удалось собрать 16 тонн вторсырья. Стратегическая цель «Зеленой системы» — познакомить людей с концепцией осознанного потребления и вдохновить придерживаться простых повседневных экопривычек, которые в долгосрочной перспективе дадут большой общий результат.

По направлению «Социальная среда» были реализованы следующие мероприятия:

- 13 компаний-партнеров в 11 городах страны присоединились к экоакции «Зеленая система».
- В рамках поддержки спорта и здорового образа жизни более 5 тыс. сотрудников компаний Группы АФК «Система» из >80 регионов страны стали участниками благотворительного забега #ЗаЛес, в рамках которого было высажено 7 тыс. деревьев.
- В рамках образовательного проекта #ЛИФТБЕЗОТКАЗА было собрано 468 тыс. руб. и проведено 800 занятий с репетиторами для подопечных социальных учреждений.



ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1. Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России

По мнению Совета директоров ПАО АФК «Система», Корпорация соблюдает принципы и рекомендации Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России (далее — «Кодекс»), с учетом исключений и особенностей, описанных ниже в таблице.

При оценке соответствия практики корпоративного управления ПАО АФК «Система» рекомендациям Кодекса Совет директоров оценивал как формальное, так и фактическое исполнение принципов и рекомендаций Кодекса Корпорацией и ее должностными лицами, в том числе достижение общего уровня стандартов корпоративного управления, закрепленных в Кодексе, включая альтернативные механизмы их достижения.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
I.	Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав			
1.1.	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом.			
1.1.1.	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам.	<ol style="list-style-type: none">Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания.Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период.	Соблюдается.	При проведении каждого Общего собрания акционеров Корпорация предоставляет акционерам адрес электронной почты (osa@sistema.ru), по которому акционеры могут высказать свое мнение и направить вопросы в отношении Общего собрания акционеров, включая его повестку дня. Данный адрес указывается в сообщении о проведении собрания.
1.1.2.	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию должен давать акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем.	<ol style="list-style-type: none">В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок.В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение.Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае, если ее формирование предусмотрено уставом общества).	Соблюдается.	<p>В соответствии с Уставом ПАО АФК «Система», сообщение о проведении Общего собрания акционеров Корпорации, содержащее сведения о месте, дате и времени проведения собрания, а также документах, необходимых для допуска на собрание, публикуется на сайте Общества (www.sistema.ru) не менее чем за 30 дней до даты его проведения. В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте Общества в сети Интернет за 30 дней до проведения ГОСА.</p> <p>Сообщение о проведении собрания содержит информацию о документах, необходимых для ознакомления с материалами собрания в помещении Корпорации, а в случае проведения собрания в форме совместного присутствия — также о документах, необходимых для доступа в помещение, где оно проводится.</p> <p>Информация о том, кем был предложен каждый из включенных в повестку дня Общего собрания акционеров вопросов, а в отношении кандидатов, выдвинутых для избрания в органы общества — кем они были выдвинуты, приводится в пояснительных записках или иных материалах по соответствующим вопросам.</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
1.1.3.	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры должны иметь возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом.	<ol style="list-style-type: none">1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания.2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию.3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде.	Соблюдается.	<p>В период подготовки к годовому Общему собранию акционеров акционеры имеют возможность получить ответы на интересующие их вопросы, направив такие вопросы на специальный адрес электронной почты (osa@sistema.ru), который указывается в сообщении о проведении собрания. Акционеры, участвующие в собрании, проводимом в форме совместного присутствия, вправе задавать вопросы членам исполнительных органов и членам Совета директоров, которые присутствуют на собрании.</p> <p>Позиция Совета директоров по вопросам повестки дня Общего собрания включается в пояснительную записку по каждому вопросу.</p> <p>В соответствии с Положением об Общем собрании акционеров, акционеры вправе ознакомиться со списком лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, обратившись к Корпоративному секретарю ПАО АФК «Система».</p>
1.1.4.	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы общества и вносить предложения в повестку дня общего собрания не должна быть сопряжена с неоправданными сложностями.	<ol style="list-style-type: none">1. Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года.2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.	Соблюдается.	<p>Уставом ПАО АФК «Система» установлен срок внесения акционерами предложений по вопросам повестки дня годового Общего собрания акционеров Корпорации — до 100 дней после окончания финансового года.</p> <p>В отчетном периоде Корпорация не отказывала в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.</p> <p>При наличии в предложении акционера существенных недостатков Корпорация заблаговременно сообщает о них акционеру для предоставления возможности их исправления до момента принятия Советом директоров решения об утверждении повестки дня Общего собрания акционеров и списка кандидатур для избрания в органы управления Корпорации.</p>
1.1.5.	Каждый акционер должен иметь возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.	<ol style="list-style-type: none">1. Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров.	Соблюдается.	<p>Устав ПАО АФК «Система» предусматривает, что акционеры вправе голосовать на Общем собрании акционеров в электронной форме в порядке, определенном Советом директоров, в том числе путем направления заполненных бюллетеней на адрес электронной почты, определенный Советом директоров и указанный в сообщении о проведении Общего собрания акционеров, или заполнения электронной формы бюллетеней по адресу сайта в сети Интернет, определенном Советом директоров и указанным в сообщении о проведении Общего собрания акционеров.</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
1.1.6.	Установленный обществом порядок ведения общего собрания должен обеспечивать равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы.	<ol style="list-style-type: none">1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня.2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров.3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде.4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде.	Соблюдается.	<p>В отчетном году Корпорация не проводила общие собрания акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров), в том числе по вопросам об избрании членов Совета директоров.</p> <p>Акционеры АФК «Система» могут воспользоваться системой электронного голосования на сайте регистратора Корпорации — АО «Реестр». Возможность дистанционного голосования также предоставлялась акционерам в случае обеспечения такой технической возможности со стороны соответствующего депозитария.</p>
1.2.	Акционерам должна быть предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.			
1.2.1.	Общество должно разработать и внедрить прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	<ol style="list-style-type: none">1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет.2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов).	Соблюдается.	<p>Советом директоров Корпорации утверждено Положение о дивидендной политике, которое раскрыто на корпоративном сайте в сети Интернет.</p> <p>Финансовые показатели, используемые для определения размера дивидендов Корпорации, определяются в соответствии с консолидированной отчетностью, составленной по стандартам МСФО.</p> <p>При вынесении вопроса о размере дивидендов на рассмотрение Общего собрания акционеров в состав материалов собрания включается пояснительная записка, объясняющая подход Совета директоров к рекомендуемой сумме дивидендов.</p>
1.2.2.	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества.	<ol style="list-style-type: none">1. В Положении о дивидендной политике общества помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов.	Соблюдается.	Положение о дивидендной политике Корпорации содержит указание на то, что дивиденды не выплачиваются при отсутствии чистой прибыли Корпорации по данным бухгалтерской отчетности Корпорации по РСБУ.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
1.2.3.	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров.	1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров.	Соблюдается.	Корпорацией выпущен только один тип обыкновенных акций. В отчетном периоде Корпорация не предпринимала действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав держателей акций.
1.2.4.	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости.	1. В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались.	Соблюдается.	У Корпорации отсутствует контролирующее лицо. В Корпорации действует Кодекс этики, утвержденный Советом директоров, устанавливающий обязанность лиц, ответственных за совершение сделок, своевременно уведомлять Совет директоров о любых конфликтах интересов, связанных со сделкой.
1.3.	Система и практика корпоративного управления должны обеспечивать равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества.			
1.3.1.	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	1. В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание.	Соблюдается.	У Корпорации отсутствует контролирующее лицо. В Корпорации действует Кодекс этики, утвержденный Советом директоров, устанавливающий обязанность для членов Совета директоров, Президента и членов Правления, при принятии решений в равной степени учитывать права и стремиться соблюдать баланс интересов всех акционеров и инвесторов Корпорации, для целей выстраивания отношения на основе доверия и взаимного уважения. За отчетный период конфликтов между акционерами Корпорации не зафиксировано.
1.3.2.	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля.	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода.	Соблюдается.	В течение отчетного периода квазиказначейские акции не участвовали в голосовании на Общем собрании акционеров.
1.4.	Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.			
1.4.	Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.	1. Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом.	Соблюдается.	Регистратор Корпорации является одним из крупнейших в России, обладает отлаженными и надежными технологиями, позволяющими наиболее эффективным образом обеспечить учет и реализацию прав акционеров. Корпорация осуществляет совместно с регистратором действия, направленные на актуализацию сведений об акционерах, содержащихся в реестре акционеров.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
II. Совет директоров общества				
2.1 Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции.				
2.1.1.	Совет директоров должен отвечать за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также должен осуществлять контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества.	<ol style="list-style-type: none">1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов.2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества.3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества.	Соблюдается.	<p>Уставом ПАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров отнесены назначение Президента Корпорации, избрание членов Правления и досрочное прекращение полномочий Президента и членов Правления, а также утверждение условий договоров с Президентом и с членами Правления.</p> <p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров не реже одного раза в год рассматривает вопросы о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества в рамках вопросов о достигнутых результатах членов исполнительных органов Корпорации.</p> <p>Совет директоров не реже одного раза в год рассматривает отчет о ходе исполнения утвержденной стратегии Корпорации.</p>
2.1.2.	Совет директоров должен установить основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценить и утвердить ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценить и одобрить стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества.	<ol style="list-style-type: none">1. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества.	Соблюдается.	<p>Совет директоров контролирует и поддерживает процесс разработки и исполнения стратегии Корпорации на каждом этапе, оценивает степень ее выполнения и реализуемость и корректирует ее в случае необходимости. Совет директоров ежегодно утверждает бюджет Корпорации.</p> <p>Совет директоров не реже чем раз в год рассматривает стратегию Корпорации и оценивает ход ее исполнения и необходимость актуализации.</p> <p>В течение отчетного периода на заседаниях Совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии Корпорации, утверждением бюджета Корпорации, которые содержали количественно измеримые показатели, включая промежуточные контрольные показатели.</p>
2.1.3.	Совет директоров должен определить принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	<ol style="list-style-type: none">1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля.2. В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества	Соблюдается.	<p>Уставом ПАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров отнесено утверждение принципов управления рисками в Корпорации. В Корпорации действуют отдельные локальные нормативные акты, определяющие политику в области управления рисками и внутреннего контроля.</p> <p>Члены Совета директоров не менее одного раза в год рассматривают и утверждают отчет об управлении рисками Корпорации.</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.1.4.	Совет директоров должен определять политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	<ol style="list-style-type: none">1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества.2. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками).	Соблюдается.	<p>Общим собранием акционеров Корпорации утверждено Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации.</p> <p>Советом директоров Корпорации утверждены стратегия в области управления персоналом и внутренние документы в области мотивации работников ПАО АФК «Система».</p> <p>Советом директоров также утверждены правила компенсации расходов высших должностных лиц Корпорации.</p> <p>В отчетном периоде Совет директоров рассматривал вопросы, связанные с указанными политиками.</p>
2.1.5.	Совет директоров должен играть ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества.	<ol style="list-style-type: none">1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов.	Соблюдается.	<p>Совет директоров принимает необходимые меры для предупреждения и урегулирования внутренних конфликтов. Корпорация регулярно получает информацию о связанных и аффилированных лицах членов Совета директоров и членов исполнительных органов Корпорации. В соответствии с требованиями Кодекса этики проводится этическая аттестация, в ходе которой менеджмент, ответственный за совершение сделок, заполняет декларации по этике и конфликту интересов. Служба внутреннего аудита анализирует полученные сведения о признаках отсутствия или наличия у менеджмента, ответственного за совершение сделок, конфликта интересов. Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров не реже одного раза в год рассматривает отчет Главного аудитора об итогах этической аттестации.</p> <p>Решения о совершении сделок с заинтересованностью принимаются лицами, не находящимися в положении конфликта интересов.</p> <p>Соблюдение работниками правил урегулирования конфликтов интересов обеспечено мерами дисциплинарной ответственности.</p>
2.1.6.	Совет директоров должен играть ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества.	<ol style="list-style-type: none">1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики.	Соблюдается.	<p>Внутренние документы Корпорации, определяющие принципы информационной политики, распределяют между должностными лицами обязанности по ее реализации.</p>
2.1.7.	Совет директоров должен осуществлять контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играть ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества.	<ol style="list-style-type: none">1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе.	Соблюдается.	<p>В течение отчетного года Совет директоров рассмотрел результаты ежегодной оценки практики корпоративного управления Корпорации. Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров формулирует предложения, направленные на совершенствование практики корпоративного управления для последующего рассмотрения отчета о его исполнении Советом директоров.</p> <p>Совет директоров рассматривает вопросы о практике корпоративного управления не реже одного раза в год.</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.2.	Совет директоров должен быть подотчетен акционерам общества.			
2.2.1.	Информация о работе совета директоров должна раскрываться и предоставляться акционерам.	<ol style="list-style-type: none">1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров.2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде.	Соблюдается частично.	<p>В Годовом отчете, опубликованном в отчетном году, Корпорация раскрыла информацию о количестве заседаний Совета директоров и его Комитетов, проведенных в течение прошедшего года. Годовой отчет за не содержит информацию о посещаемости заседаний Совета директоров и его Комитетов каждым из членов Совета директоров, поскольку не содержит информацию о персональном составе Совета директоров. Корпорация планирует вернуться к практике раскрытия соответствующей информации в Годовом отчете при изменении условий внешней среды.</p> <p>Основные результаты оценки работы Совета директоров раскрываются в Годовом отчете Корпорации.</p>
2.2.2.	Председатель совета директоров должен быть доступен для общения с акционерами общества.	<ol style="list-style-type: none">1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи по ним.	Соблюдается.	Акционеры имеют возможность задавать вопросы Председателю Совета директоров по вопросам компетенции Совета директоров, а также доводить до него свое мнение (позицию) по таким вопросам через Корпоративного секретаря, электронная почта которого указана на корпоративном сайте.
2.3.	Совет директоров должен являться эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.			
2.3.1.	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров.	<ol style="list-style-type: none">1. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и так далее.	Соблюдается.	<p>В отчетном периоде Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров оценил всех кандидатов, выдвигаемых для избрания в состав Совета директоров, на предмет соответствия критериям независимости и возможного вклада в работу Совета директоров.</p> <p>Важными критериями оценки кандидатов в состав Совета директоров являются наличие у кандидата достаточного профессионального отраслевого опыта и деловой репутации и отсутствие конфликта интересов.</p>
2.3.2.	Избрание членов совета директоров общества должно осуществляться посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах.	<ol style="list-style-type: none">1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102—07 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров.	Соблюдается частично.	<p>В отчетном году материалы годового Общего собрания акционеров содержали сведения о рекомендации Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров в отношении голосования по кандидатурам, о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров и о том, какие из кандидатов, перечисленных в бюллетене для голосования по соответствующему вопросу повестки дня, соответствовали критериям независимости.</p> <p>Биографические данные кандидатов для избрания в Совет директоров не были включены в состав материалов годового Общего собрания акционеров. Корпорация планирует вернуться к практике раскрытия соответствующей информации при изменении условий внешней среды.</p> <p>Статус вновь избранных членов Совета директоров, в том числе их независимость, подтверждается на первом после избрания нового состава Совета директоров заседании Совета директоров.</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.3.3.	Состав совета директоров должен быть сбалансированным, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользоваться доверием акционеров.	1. В отчетном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе.	Соблюдается.	<p>В отчетном периоде Совет директоров, на основании результатов ежегодной самооценки, проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил целевые компетенции.</p> <p>Матрица компетенций членов Совета директоров, обновляющаяся и рассматриваемая Советом директоров на ежегодной основе, содержит информацию о текущем балансе компетенций Совета директоров и позволяет выявить потребности, необходимые Совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе.</p> <p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров в течение отчетного периода определил подходы к поиску кандидатов с целевыми компетенциями для включения в шорт-лист директоров.</p>
2.3.4.	Количественный состав совета директоров общества должен давать возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивать существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют.	1. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров.	Соблюдается.	Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку количественного состава Совета директоров потребностям Корпорации и интересам акционеров.
2.4.	В состав совета директоров должно входить достаточное количество независимых директоров.			
2.4.1.	Независимым директором рекомендуется признавать лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством.	1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров.	Соблюдается.	Все члены Совета директоров, которых Корпорация считала независимыми в отчетном году, соответствовали критериям, рекомендуемым Кодексом корпоративного управления и Правилами листинга Московской биржи.
2.4.2.	Рекомендуется проводить оценку соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществлять регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой.	<ol style="list-style-type: none">1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение.2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания).3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров.	Соблюдается.	<p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее — «Комитет») дает заключение о независимости кандидатов в состав Совета директоров.</p> <p>В отчетном периоде Совет директоров на первом заседании после Общего собрания акционеров, на котором избран новый состав Совета, подтвердил статус независимых членов Совета директоров.</p> <p>Комитет оценил соответствие независимых членов Совета директоров критериям независимости.</p> <p>Члены Совета директоров при избрании в состав Совета директоров дают письменное обязательство сообщать Корпорации о любых обстоятельствах, которые могут повлиять на их способность иметь независимые суждения по вопросам, рассматриваемым Советом директоров.</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.4.3.	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров.	Соблюдается.	По состоянию на конец отчетного года 50% членов Совета директоров являлись независимыми.
2.4.4.	Независимые директора должны играть ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий.	1. Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров.	Соблюдается.	Независимые директора проводят предварительную оценку возможных действий и решений Корпорации, которые могут привести к возникновению конфликта, в рамках подготовки к заседаниям Совета директоров и Комитетов. В частности, Комитет по аудиту, финансам и рискам предварительно рассматривает сделки, в совершении которых имеется заинтересованность.
2.5.	Председатель совета директоров должен способствовать наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.			
2.5.1.	Рекомендуется избирать председателем совета директоров независимого директора либо определять из числа избранных независимых директоров старшего независимого директора, координирующего работу независимых директоров и осуществляющего взаимодействие с председателем совета директоров.	<ol style="list-style-type: none">1. Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определен старший независимый директор.2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества.	Частично соблюдается.	<p>Роль Председателя Совета директоров определена Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система», утвержденным Общим собранием акционеров. Также определена роль Корпоративного секретаря, который обеспечивает взаимодействие независимых директоров с Председателем Совета директоров. Каждый независимый директор имеет возможность донести до Совета директоров и его Председателя свою позицию по любому вопросу повестки дня Совета директоров.</p> <p>В целом потребность в институте старших независимых директоров наиболее высока в юрисдикциях, где исполнительные органы акционерных обществ обладают большей независимостью от совета директоров, а совет директоров обладает меньшими инструментами для контроля за менеджментом, чем в РФ. В частности, старший независимый директор необходим в ситуациях, когда руководитель компании одновременно является председателем совета директоров, что невозможно в соответствии с российским законодательством.</p> <p>В связи с этим Совет директоров полагает, что сложившаяся в Корпорации практика взаимодействия независимых директоров позволяет Совету директоров эффективно функционировать без создания позиции старшего независимого директора. Совет директоров и его Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению вернутся к изучению данного вопроса при существенном обновлении персонального состава Совета директоров.</p>
2.5.2.	Председатель совета директоров должен обеспечивать конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров.	1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде.	Соблюдается.	Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку эффективности взаимодействия членов Совета директоров и Председателя Совета директоров.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.5.3.	Председатель совета директоров должен принимать необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня.	1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления полной и достоверной информации членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества.	Соблюдается.	В соответствии с внутренними документами Корпорации, за Председателем Совета директоров закреплена обязанность принимать необходимые меры для своевременного предоставления членам Совета полной и достоверной информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня.
2.6.	Члены совета директоров должны действовать добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.			
2.6.1.	Разумные и добросовестные действия членов совета директоров предполагают принятие решений с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска.	1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки. 2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов. 3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества.	Соблюдается.	Положение о Совете директоров и Кодекс этики Корпорации предусматривают обязанность членов Совета директоров своевременно уведомлять Корпорацию о возникновении конфликта интересов и воздерживаться от принятия решений по любому вопросу, в котором у них есть конфликт интересов. Совет директоров вправе за счет Корпорации привлекать к экспертизе проектов решений внешних независимых экспертов.
2.6.2.	Права и обязанности членов совета директоров должны быть четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества.	1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров.	Соблюдается.	Права и обязанности членов Совета директоров закреплены Уставом ПАО АФК «Система» и Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система».
2.6.3.	Члены совета директоров должны иметь достаточно времени для выполнения своих обязанностей.	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде. 2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения.	Соблюдается.	Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку организации и посещаемости заседаний Совета директоров. При избрании в состав Совета директоров члены Совета директоров заполняют установленные Положением о Совете директоров Корпорации анкеты, в которых они обязаны указать организации, членами органов управления которых они являются или предполагают свое избрание в будущем. Члены Совета директоров обязаны письменно уведомлять Корпоративного секретаря о любых изменениях в указанных сведениях.
2.6.4.	Все члены совета директоров должны в равной степени иметь возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок должна быть предоставлена достаточная информация об обществе и о работе совета директоров.	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов. 2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров.	Соблюдается.	Члены Совета директоров Корпорации имеют возможность оперативно получать ответы на свои запросы и любую необходимую им информацию напрямую у исполнительного руководства или через Корпоративного секретаря. Обязанность работников предоставить такую информацию закреплена во внутренних документах Корпорации. Корпоративный секретарь проводит ознакомление вновь избранных членов Совета директоров с деятельностью Совета директоров в соответствии с внутренними документами Корпорации.



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.7.	Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров должны обеспечивать эффективную деятельность совета директоров.			
2.7.1.	Заседания совета директоров рекомендуется проводить по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач.	1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год.	Соблюдается.	В соответствии с Уставом ПАО АФК «Система» заседания Совета директоров должны проводиться не реже шести раз в год. В 2023 году Совет директоров провел 11 заседаний.
2.7.2.	Рекомендуется разработать и закрепить во внутренних документах общества порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению.	1. В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения. 2. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно — посредством конференц- и видео-конференц-связи.	Соблюдается.	Положением о Совете директоров, Регламентом Совета директоров и другими внутренними документами Корпорации определены порядок и сроки подготовки и проведения заседаний Совета директоров. Уведомление о проведении заседания Совета директоров должно быть направлено не менее, чем за 8 дней до его проведения. Члены Совета директоров имеют постоянный доступ к актуальному плану работы Совета директоров. Вся информация к заседаниям заблаговременно предоставляется через информационный портал всем членам Совета директоров. Любой член Совета директоров может принимать участие в заседаниях Совета директоров посредством видео-конференц-связи.
2.7.3.	Форму проведения заседания совета директоров следует определять с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы должны решаться на заседаниях, проводимых в очной форме.	1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров.	Соблюдается.	Все плановые заседания Совета директоров являются очными. Заседания в заочной форме проводятся при возникновении вопросов, требующих срочного рассмотрения. Внутренними документами Корпорации определено, что наиболее важные вопросы рассматриваются только на очных заседаниях Совета директоров.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.7.4.	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества рекомендуется принимать на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в 3/4 голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	Соблюдается частично.	<p>Уставом ПАО АФК «Система» предусмотрено, что решения по вопросам, связанным с увеличением уставного капитала, размещением отдельных типов ценных бумаг, одобрением существенных сделок и сделок с заинтересованностью принимаются с применением особых правил голосования.</p> <p>Решения по остальным вопросам повестки дня принимаются простым большинством голосов.</p> <p>В отчетном году более половины состава Совета директоров ПАО АФК «Система» составляли независимые директора, которые регулярно посещали заседания.</p> <p>Совет директоров также отмечает, что в отчетном году решения по вопросам, изложенным рекомендации 170 Кодекса, были фактически приняты большинством голосов, превышающим 3/4 состава Совета директоров.</p> <p>В настоящее время, с учетом всех обстоятельств, включая значительное обновление своего состава, Совет директоров полагает преждевременным пересмотр действующих процедур принятия решений по наиболее важным вопросам деятельности Корпорации.</p>
2.8.	Совет директоров должен создавать комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.			
2.8.1.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, рекомендуется создавать комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров.	<ol style="list-style-type: none">Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.По крайней мере, один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.	Соблюдается частично.	<p>В Корпорации создан Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров (далее — «Комитет») и утверждено Положение о Комитете.</p> <p>В течение отчетного года Комитет состоял исключительно из независимых директоров.</p> <p>Задачи Комитета, закрепленные Положением о Комитете, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления.</p> <p>Председатель Комитета обладает обширным опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.</p> <p>В течение отчетного периода Комитет провел 15 заседаний.</p>



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.8.2.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, рекомендуется создавать комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. 2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров 3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников. 	Соблюдается частично.	<p>В Корпорации создан Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее — «Комитет») и принято Положение о Комитете. В течение отчетного года большинство членов Комитета составляли независимые директора. Корпорация стремится включать независимых директоров в состав каждого профильного комитета для обеспечения их участия в обсуждении важнейших для Корпорации направлений деятельности. В среднем независимый директор Корпорации участвует в работе двух из трех действующих комитетов Совета директоров. Исходя из личных обстоятельств независимых членов Совета директоров (в первую очередь, наличия у них достаточного времени для добросовестного исполнения обязанностей членов комитетов Совета директоров) и необходимости обеспечить высокий уровень обсуждения вопросов с учетом различных точек зрения, Корпорация не располагала объективной возможностью ввести большее количество независимых директоров в состав Комитета и сформировать Комитет исключительно из независимых директоров без потери качества обсуждения вопросов.</p> <p>Вопрос формирования состава Комитета только из независимых директоров будет рассмотрен Советом директоров в 2024 году.</p> <p>Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров</p> <p>Задачи Комитета, закрепленные Положением, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления.</p>



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.8.3.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, рекомендуется создавать комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого должны быть независимыми директорами.	<ol style="list-style-type: none"> Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества. 	Соблюдается частично.	<p>В Корпорации создан Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее — «Комитет») и принято Положение о Комитете. В течение отчетного года большинство членов Комитета составляли независимые директора.</p> <p>Корпорация стремится включать независимых директоров в состав каждого профильного комитета для обеспечения их участия в обсуждении важнейших для Корпорации направлений деятельности. В среднем независимый директор Корпорации участвует в работе двух из трех комитетов Совета директоров (в первую очередь, наличия у них достаточного времени для добросовестного исполнения обязанностей членов комитетов Совета директоров) и необходимости обеспечить высокий уровень обсуждения вопросов с учетом различных точек зрения, Корпорация не располагала объективной возможностью ввести большее количество независимых директоров в состав Комитета и сформировать Комитет исключительно из независимых директоров без потери качества обсуждения вопросов.</p> <p>Вопрос формирования состава Комитета только из независимых директоров будет рассмотрен Советом директоров в 2024 году.</p> <p>Задачи Комитета, закрепленные Положением, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления.</p> <p>Комитет взаимодействует с акционерами-миноритариями в рамках подбора кандидатов для избрания в состав Совета директоров.</p>
2.8.4.	С учетом масштабов деятельности и уровня риска обществу рекомендуется создавать иные комитеты совета директоров (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.).	<ol style="list-style-type: none"> В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми. 	Соблюдается.	<p>Совет директоров Корпорации ежегодно, на первом заседании после избрания Совета директоров, формирует комитеты Совета директоров в соответствии с задачами и целями деятельности Корпорации.</p> <p>Помимо Комитета по аудиту, финансам и рискам и Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, в Корпорации действует Комитет по стратегии и устойчивому развитию.</p> <p>Вопросы в сфере здоровья рассматриваются Комитетом по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, в сфере безопасности — Комитетом по аудиту, финансам и рискам, а в сфере окружающей среды — Комитетом по стратегии и устойчивому развитию.</p>



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.8.5.	Состав комитетов рекомендуется определять таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами. 2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета. 	Соблюдается.	<p>В течение отчетного года Комитет по аудиту, финансам и рискам и Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению возглавлялись независимыми директорами.</p> <p>Любые лица, не указанные в решении Совета директоров о формировании персональных составов Комитетов, могут участвовать в их заседаниях только по приглашению их председателей.</p>
2.8.6.	Председателям комитетов следует регулярно информировать совет директоров и его председателя о работе своих комитетов.	1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров	Соблюдается.	<p>Председатели Комитетов регулярно информируют Совет директоров Корпорации о работе своих Комитетов.</p> <p>Комитеты ежегодно представляют отчеты о своей работе Совету директоров.</p>
2.9.	Совет директоров должен обеспечивать проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.			
2.9.1.	Проведение оценки качества работы совета директоров должно быть направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров. 2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом. 3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров. 	Соблюдается.	<p>Проведение оценки качества работы Совета директоров предусмотрено Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система».</p> <p>Действующая в Корпорации процедура оценки работы Совета директоров основана на многолетнем опыте и включает в себя оценку работы Совета директоров, включая вопросы организации его работы, и оценку работы Комитетов.</p> <p>Критерии оценки Совета директоров предусматривают оценку профессиональных и личных качеств членов Совета директоров, их независимость, слаженность работы и степень личного участия, а также иные факторы, влияющие на эффективность работы Совета директоров.</p> <p>Результаты оценки рассматриваются на очном заседании Совета директоров, предшествующем годовому Общему собранию акционеров.</p> <p>На основании результатов оценки Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров формулирует предложения по совершенствованию работы Совета директоров и его Комитетов.</p>
2.9.2.	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров должна осуществляться на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров рекомендуется периодически, не реже одного раза в три года, привлекать внешнюю организацию (консультанта).	1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант).	Соблюдается.	Оценка работы Совета директоров и его Комитетов осуществляется ежегодно. В 2021 году для проведения оценки был привлечен консорциум EY и Nestor Advisors Ltd.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
III. Корпоративный секретарь общества				
3.1 Эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координация действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы совета директоров обеспечиваются корпоративным секретарем.				
3.1.1.	Корпоративный секретарь должен обладать знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользоваться доверием акционеров.	1. На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет.	Не соблюдается.	Корпорация не раскрывает персональные данные членов органов управления и корпоративного секретаря на своем сайте и в Годовом отчете в связи условиями внешней среды. Корпорация планирует вернуться к практике раскрытия соответствующей информации при снижении рисков внешней среды.
3.1.2.	Корпоративный секретарь должен обладать достаточной независимостью от исполнительных органов общества и иметь необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ — положение о корпоративном секретаре. 2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения. 3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества.	Соблюдается.	Советом директоров Корпорации утверждено Положение о Корпоративном секретаре Корпорации, устанавливающее требования к кандидатуре Корпоративного секретаря, порядок назначения и прекращения полномочий, подчиненность, порядок взаимодействия Корпоративного секретаря с органами управления и структурными подразделениями, его функции, права и обязанности, условия и порядок выплаты вознаграждения, ответственность Корпоративного секретаря. Корпоративный секретарь в своей деятельности подчиняется непосредственно Совету директоров, назначается на должность и освобождается от нее решением Совета директоров. Положение о Корпоративном секретаре раскрыто на сайте Корпорации и устанавливает право Корпоративного секретаря получать информацию и документы у должностных лиц, подразделений и органов Корпорации.
IV. Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества				
4.1. Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения должен быть достаточным для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества должна осуществляться в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.				
4.1.1.	Рекомендуется, чтобы уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создавал достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом обществу следует избегать большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества.	1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях.	Соблюдается.	Структурное подразделение Корпорации, ответственное за кадровую политику, регулярно представляет Комитету Совета директоров по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению сравнительный анализ уровня вознаграждения ключевых работников Корпорации с уровнями вознаграждений в сравнимых российских и мировых компаниях. Комитет учитывает данные такого анализа при определении системы мотивации и при установлении общего размера вознаграждения тех или иных ключевых работников. Комитет также периодически проводит анализ систем вознаграждения членов советов директоров в сравнимых компаниях.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
4.1.2.	Политика общества по вознаграждению должна разрабатываться комитетом по вознаграждениям и утверждаться советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям должен обеспечить контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости — пересматривать ее и вносить в нее коррективы.	1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик).	Соблюдается.	Политика Корпорации по вознаграждению разрабатывается Комитетом по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров и утверждается Советом директоров. Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению не реже одного раза в год рассматривает ход реализации политики Корпорации по вознаграждению и при необходимости представляет соответствующие рекомендации Совету директоров.
4.1.3.	Политика общества по вознаграждению должна содержать прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентировать все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	Соблюдается.	Внутренние документы Корпорации регламентируют порядок определения размера и выплаты всех компонентов вознаграждения, а также любых компенсаций.
4.1.4.	Рекомендуется, чтобы общество определило политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению.	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	Соблюдается.	Согласно внутренним документам Корпорации, возмещению подлежат только расходы членов органов управления и иных должностных лиц Корпорации, непосредственно связанные с осуществлением деятельности в интересах Корпорации. Уровень обслуживания, на который могут претендовать члены Совета директоров, Президент, члены Правления и иные ключевые руководящие работники при исполнении своих обязанностей, регламентирован.
4.2.	Система вознаграждения членов совета директоров должна обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.			
4.2.1.	Фиксированное годовое вознаграждение является предпочтительной формой денежного вознаграждения членов совета директоров. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров нежелательна. В отношении членов совета директоров не рекомендуется применение любых форм краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования.	1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению. 2. В отчетном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась.	Соблюдается.	Все виды вознаграждений, выплачиваемых членам Совета директоров, устанавливаются Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации. 2. Основной формой вознаграждения членов Совета директоров в соответствии с Положением является фиксированное вознаграждение. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществляется.
4.2.2.	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом обусловленность права реализации акций достижением определенных показателей деятельности или же участие членов совета директоров в опционных программах не рекомендуется.	1. Если внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению общества — предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	Соблюдается.	Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации не предусмотрена выплата вознаграждения в форме акций.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
4.2.3.	Не рекомендуется предусматривать какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членом совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членом совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	Соблюдается.	Дополнительные выплаты или компенсации членам Совета директоров в случае досрочного прекращения их полномочий, в связи с переходом контроля над Корпорацией или иными обстоятельствами не предусмотрены.
4.3.	Система вознаграждения исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должна предусматривать зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата.			
4.3.1.	Вознаграждение исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должно определяться таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат.	<ol style="list-style-type: none">1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения.3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которое несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений.	Соблюдается.	<p>В Корпорации действует система мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, утверждаемая Советом директоров. Совет директоров утверждает годовые показатели эффективности как один из элементов системы вознаграждения.</p> <p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров участвует в разработке ключевых показателей, на основе которых строится система мотивации, в том числе анализирует соотношение фиксированной и переменной части вознаграждения.</p> <p>Результаты исполнения программы мотивации оцениваются по итогам года.</p> <p>При оценке результатов деятельности Корпорации в рамках программы мотивации учитываются риски, которые несет Корпорация.</p> <p>В случае выявления фактов манипулирования показателями эффективности или иных недобросовестных действий со стороны работников, совершенных в ущерб долгосрочным интересам акционеров, соответствующие работники привлекаются к ответственности и должны компенсировать убытки Корпорации в соответствии с действующим законодательством.</p>
4.3.2.	Обществам, акции которых допущены к организованным торгам, рекомендуется внедрить программу долгосрочной мотивации исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества).	1. В случае, если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества.	Соблюдается.	Действующая в Корпорации система мотивации не предусматривает выплату вознаграждения в форме акций.
4.3.3.	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не должна превышать двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	1. Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	Соблюдается.	Сумма компенсации, выплачиваемая Корпорацией в случае досрочного прекращения полномочий членов исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе Корпорации не превышает обязательного размера, установленного трудовым законодательством, что составляет менее двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
V. Система управления рисками и внутреннего контроля				
5.1. В обществе должна быть создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.				
5.1.1.	Советом директоров общества должны быть определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля четко определены во внутренних документах/соответствующей политике общества, одобренной советом директоров.	Соблюдается.	<p>Советом директоров утверждены Положение о внутреннем аудите и Положение о системе внутреннего контроля Корпорации. В Корпорации также утвержден Кодекс «Управление рисками». Все документы разработаны в соответствии с Интегрированной концепцией построения системы внутреннего контроля COSO.</p> <p>Система управления рисками и внутреннего контроля построена на операционном и на организационном уровнях.</p> <p>Роли и задачи различных органов Корпорации в данном процессе определены вышеуказанными документами.</p>
5.1.2.	Исполнительные органы общества должны обеспечивать создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов.	Соблюдается.	<p>За осуществление мероприятий в области управления рисками в Корпорации несет ответственность отдельное структурное подразделение.</p> <p>Руководители подразделений Корпорации в соответствии со своими функциональными обязанностями несут ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие системы управления рисками и внутреннего контроля во вверенных им функциональных областях.</p> <p>Проверку функционирования системы внутреннего контроля осуществляет Служба внутреннего аудита Корпорации, которая отчитывается о результатах таких проверок перед Советом директоров.</p>
5.1.3.	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе должна обеспечивать объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков.	<p>1. В обществе утверждена антикоррупционная политика.</p> <p>2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества</p>	Соблюдается.	<p>Советом директоров Корпорации утверждена Антикоррупционная политика Корпорации.</p> <p>В Корпорации действует единая горячая линия, с помощью которой любой работник Корпорации может сообщить о любых возможных нарушениях Корпорации и/или ее должностных лиц. Целью работы Единой горячей линии является противодействие возможным злоупотреблениям при реализации проектов и ведении хозяйственной деятельности, включая закупки товаров, работ, услуг, а также предотвращение возможных коррупционных действий или мошенничества. Лицо, предоставившее соответствующую информацию, защищено от любых форм давления (в том числе от увольнения, преследования, любых форм дискриминации).</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
5.1.4.	Совету директоров общества рекомендуется принимать необходимые и достаточные меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует.	<ol style="list-style-type: none">В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества.	Соблюдается.	Совет директоров Корпорации регулярно (не реже одного раза в год) рассматривает вопросы организации, функционирования и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и при необходимости дает рекомендации по ее улучшению. Сведения о результатах рассмотрения Советом директоров вопросов эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля предоставляются акционерам в составе Годового отчета.
5.2.	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество должно организовывать проведение внутреннего аудита.			
5.2.1.	Организацию проведения внутреннего аудита рекомендуется осуществлять посредством создания отдельного структурного подразделения (подразделения внутреннего аудита) или с привлечением независимой внешней организации. Для обеспечения независимости подразделения внутреннего аудита его функциональная и административная подотчетность должны быть разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита рекомендуется подчинить совету директоров, а административно — непосредственно единоличному исполнительному органу общества.	<ol style="list-style-type: none">Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности.	Соблюдается.	В Корпорации создана Служба внутреннего аудита, действующая на основании Положения о Службе внутреннего аудита. Служба функционально подчиняется Совету директоров, а административно — Президенту. Руководитель Службы назначается на должность и освобождается от нее приказом Президента на основании решения Совета директоров.
5.2.2.	При осуществлении внутреннего аудита рекомендуется проводить оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, оценку корпоративного управления, а также применять общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита.	<ol style="list-style-type: none">В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами.	Соблюдается.	Осуществление внутреннего аудита в Корпорации включает в себя оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками и оценку корпоративного управления. Процедуры внутреннего аудита в Корпорации осуществляются на основании Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита Института внутренних аудиторов.
VI.	Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества			
6.1.	Общество и его деятельность должны быть прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.			
6.1.1.	В обществе должна быть разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.	<ol style="list-style-type: none">Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса.В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества.	Соблюдается.	В Корпорации разработана и внедрена Информационная политика, утвержденная Советом директоров. Реализация Информационной политики осуществляется исполнительными органами Корпорации и Корпоративным секретарем. Совет директоров осуществляет контроль за соблюдением Информационной политики. Встречи членов исполнительных органов с аналитиками, в том числе сопутствующие раскрытию (публикации) бухгалтерской (финансовой) отчетности Корпорации либо связанные с основными инвестиционными проектами и планами развития Корпорации, проводятся регулярно.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
6.1.2.	Обществу следует раскрывать информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций настоящего Кодекса.	<ol style="list-style-type: none">1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет.2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса).3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.	Соблюдается частично.	<p>В Корпорации утвержден Кодекс корпоративного управления (далее — «Кодекс»), содержащий основополагающие принципы системы корпоративного управления и обязательства, которые взял на себя Совет директоров в отношении Корпорации.</p> <p>Кодекс размещен на сайте Корпорации в сети Интернет.</p> <p>На сайте Корпорации в сети Интернет (www.sistema.ru) раскрывается информация об органах управления. Корпорация не раскрывает персональные данные членов органов управления на своем сайте и в Годовом отчете в связи условиями внешней среды.</p> <p>Корпорация планирует вернуться к практике раскрытия соответствующей информации при снижении рисков внешней среды.</p> <p>У Корпорации отсутствует контролирующее лицо.</p>
6.2.	Общество должно своевременно раскрывать полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.			
6.2.1.	Раскрытие обществом информации должно осуществляться в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных.	<ol style="list-style-type: none">1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельностью которых может привести к необходимости раскрытия информации.2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года.3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространенных иностранных языков.	Соблюдается.	<p>Информационная политика и иные внутренние документы Корпорации позволяют координировать работу всех служб и структурных подразделений Корпорации, связанных с раскрытием информации.</p> <p>Информация раскрывается Корпорацией по возможности в максимально короткие сроки.</p> <p>Корпорация оперативно реагирует на появление слухов и/или недостоверных данных о ее деятельности.</p> <p>Корпорация использует для раскрытия информации ленту новостей Интерфакс.</p> <p>Корпорация при раскрытии информации руководствуется принципами непротиворечивости, объективности и нейтральности и не уклоняется от раскрытия негативной информации о себе.</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
6.2.2.	Обществу рекомендуется избегать формального подхода при раскрытии информации и раскрывать существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством.	<ol style="list-style-type: none">1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством.2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций.4. Общество раскрывает нефинансовый отчет — отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества.	Соблюдается.	<p>Корпорация раскрывает имеющую существенное значение информацию не только о себе, но и о подконтрольных ей юридических лицах.</p> <p>Корпорация раскрывает дополнительную информацию:</p> <ul style="list-style-type: none">• о стратегии и задачах Корпорации,• о финансовой деятельности и финансовом состоянии Корпорации,• о структуре капитала Корпорации,• о социальной ответственности Корпорации. <p>Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, в том числе в консолидированной финансовой отчетности, в той мере, в которой оно получает такую информацию как акционер таких организаций в соответствии с корпоративным и иным применимым законодательством.</p> <p>Общество ежегодно раскрывает отчет об устойчивом развитии.</p>
6.2.3.	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, должен содержать информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год.	<ol style="list-style-type: none">1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита.2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества	Соблюдается.	Корпорация раскрывает всю основную информацию в Годовом отчете в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления. В Годовой отчет включены все существенные данные из годовой бухгалтерской и финансовой отчетности, а также сведения о действиях Корпорации в сфере социальной ответственности.
6.3.	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров должно осуществляться в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.			
6.3.1.	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не должна быть сопряжена с неоправданными сложностями.	<ol style="list-style-type: none">1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества.2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций.	Соблюдается.	<p>При предоставлении доступа акционерам к документам и информации Корпорация руководствуется применимым законодательством и стремится не создавать неоправданные сложности. Информационной политикой Корпорации установлен порядок предоставления такого доступа.</p> <p>Корпорация не завышает затраты на изготовление и пересылку копий документов. В соответствии с Информационной политикой в случае поступления запроса акционера Корпорация получает и передает информацию о подконтрольных организациях строго в пределах, установленных применимым законодательством.</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
6.3.2.	При предоставлении обществом информации акционерам рекомендуется обеспечивать разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность.	<ol style="list-style-type: none">1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными.2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.	Соблюдается.	Доступ к информации о Корпорации, относящейся к конфиденциальной, предоставляется акционеру при условии, что акционер предупрежден о конфиденциальном характере информации и принимает на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности в соответствии с требованиями применимого законодательства.
VII. Существенные корпоративные действия				
7.1.	Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), должны осуществляться на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон.			
7.1.1.	Существенными корпоративными действиями следует признавать реорганизацию общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества рекомендуется определить перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и отнести рассмотрение таких действий к компетенции совета директоров общества.	<ol style="list-style-type: none">1. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации.	Соблюдается.	В соответствии с законодательством принятие решения об обращении с заявлением о делистинге акций, а также решений о реорганизации и одобрении крупных сделок в соответствии с применимым законодательством отнесено к компетенции Общего собрания акционеров. Принятие решений в отношении всех прочих действий, указанных в Кодексе корпоративного управления, отнесено Уставом ПАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров несмотря на то, что Устав не содержит формального перечня существенных корпоративных действий.
7.1.2.	Совет директоров должен играть ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, опираясь на позицию независимых директоров общества.	<ol style="list-style-type: none">1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	Соблюдается.	Сделки с заинтересованностью до рассмотрения данного вопроса на заседании Совета директоров предварительно рассматриваются Комитетом по аудиту, финансам и рискам Совета директоров (далее — «Комитет»), большинство членов которого составляют независимые директора. Мнение Комитета обсуждается при рассмотрении сделок на заседании Совета директоров. Решения об одобрении сделок с заинтересованностью принимаются членами Совета директоров, не заинтересованными в совершении сделки.
7.1.3.	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, рекомендуется обеспечивать равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, — дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество должно руководствоваться не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в настоящем Кодексе.	<ol style="list-style-type: none">1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества.2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.	Соблюдается.	Совет директоров рассматривает все существенные вопросы деятельности Корпорации в порядке, утвержденном внутренними документами Корпорации. В частности, Устав Корпорации содержит более низкие, чем предусмотренные законодательством пороги для вынесения ряда сделок на рассмотрение Совета директоров. Все действия, отнесенные Кодексом корпоративного управления к существенным корпоративным действиям, одобряются Советом директоров до их совершения.



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
7.2.	Общество должно обеспечить такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий.			
7.2.1.	Информацию о совершении существенных корпоративных действий рекомендуется раскрывать с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.	<ol style="list-style-type: none"> 1. В случае, если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров. 	Соблюдается.	Корпорация, как публичная компания, раскрывает максимально полную информацию о любых корпоративных действиях, в том числе, влияющих на дивидендные и/или иные права акционеров.
7.2.2.	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, рекомендуется закрепить во внутренних документах общества.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. 2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. 3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки 	Соблюдается.	<p>В той мере, в которой правила и процедуры, связанные с осуществлением Корпорацией существенных корпоративных действий, не установлены применимым законодательством, такие правила и процедуры устанавливаются внутренними документами Корпорации.</p> <p>При рассмотрении существенных сделок на заседании Совета директоров для целей определения цены сделки привлекается независимый оценщик или инвестиционный консультант.</p> <p>В голосовании по вопросам об одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, принимают участие только члены Совета директоров, не находящиеся в положении конфликта интересов и не заинтересованные в совершении сделки.</p>