



Акционерная
Финансовая
Корпорация
«СИСТЕМА»

Годовой отчет

2022

СОДЕРЖАНИЕ

1.

О компании	6
АФК «Система» сегодня	8

2.

Развитие Корпорации	10
Стратегия и модель управления	12

3.

Корпоративное управление	24
Система корпоративного управления	26
Политика в области вознаграждения членов Совета директоров и высших должностных лиц	42
Управление рисками	44

4.

Управление устойчивым развитием	54
Система управления	56
Ответственное инвестирование	58
Ключевые ESG-направления	60
Социальные инвестиции и деятельность БФ «Система»	62

5.

Приложение	64
------------------	----



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 или совместно с дочерними и зависимыми компаниями — Группа) в 2022 году.

Годовой отчет АФК «Система» за 2022 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.

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 2022 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

8

АФК «Система»
сегодня



АФК «Система» сегодня

ТОП
20

крупнейших компаний страны
по выручке (РБК)

ТОП
20

публичных российских компаний
в рейтинге Forbes Global 2000

0,6%

вклад в валовой внутренний
продукт России

Кратко о Группе

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, электронную коммерцию. Инвестиционный портфель Корпорации состоит преимущественно из российских компаний, осуществляющих свою деятельность практически на всей территории страны и в более чем 25 зарубежных странах.

Акции Корпорации находятся в обращении на Московской бирже (AFKS) и Лондонской фондовой бирже в виде глобальных депозитарных расписок (SSA²). Одна ГДР соответствует 20 обыкновенным акциям.

> **25** стран

> **20** отраслей

> **25** компаний

AFKS
МОЕХ

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.

Основные результаты 2022 года

млрд руб. _____ млрд руб. _____

912,7

выручка

310,4

скорр. OIBDA

млрд руб. _____

19,4

чистая прибыль

трлн руб. _____

2,1

активы

млрд руб. _____

158,6

инвестиции
Группы

тыс. человек _____

177,4

численность
персонала

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ¹

ESG

Environmental — Social — Governance



11,5

Низкий уровень
подверженности ESG-
рisku

Sustainalytics

1,8 млрд руб.

социальные
инвестиции

№ 14

из 160
RAEX Europe

55%

доля независимых
директоров

B

климатический
рейтинг CDP

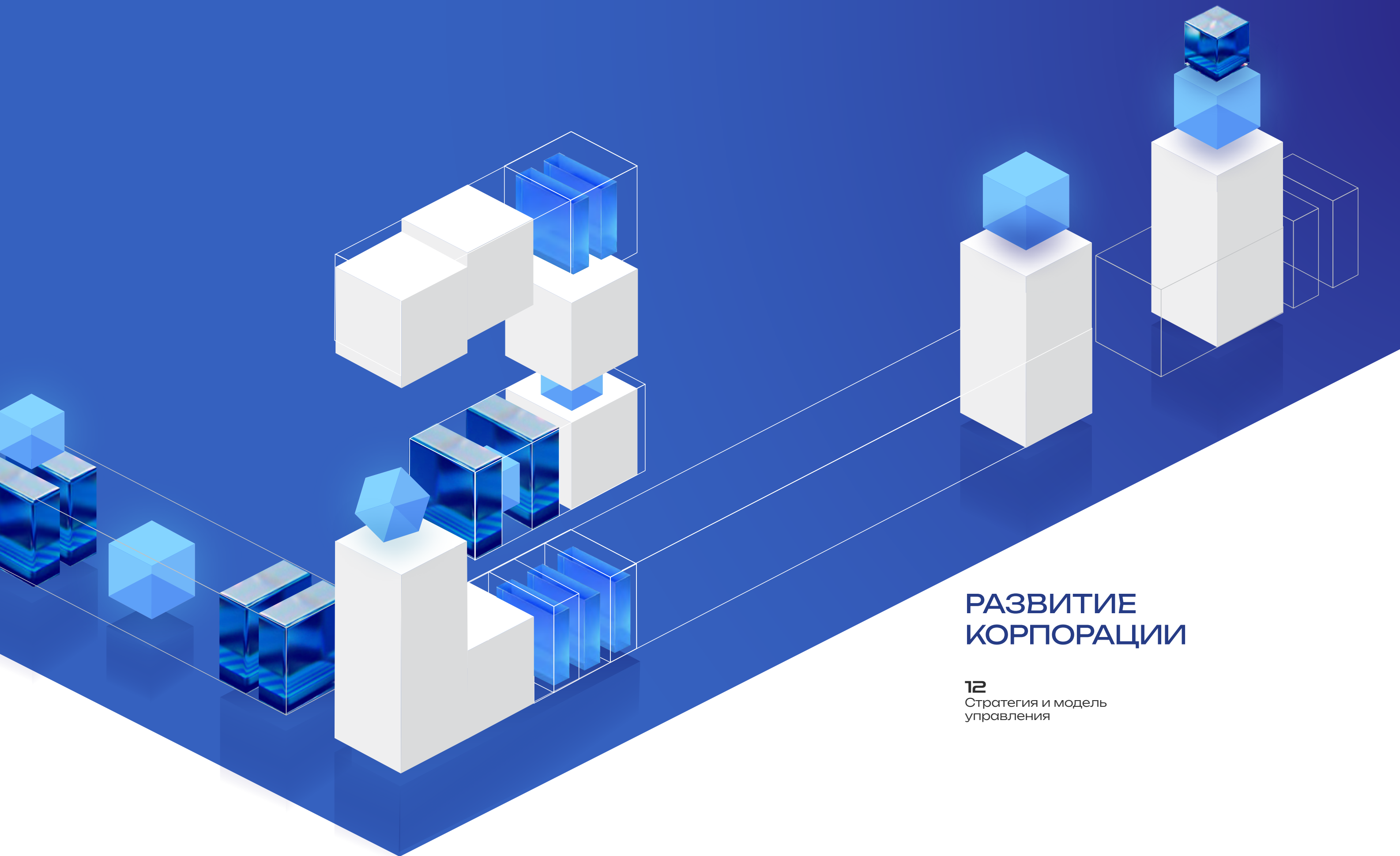
Кредитные рейтинги

ruAA-

RAEX
рейтинг

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

² Прекращение листинга ГДР АФК «Система» на Лондонской фондовой бирже состоялось 17 мая 2023 года.



РАЗВИТИЕ КОРПОРАЦИИ

12
Стратегия и модель
управления

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
- Максимизация чистой стоимости активов под управлением (Net Asset Value)
- Выплата дивидендов акционерам Корпорации
- Привлечение внешнего капитала и активов под управление

Направления развития

01

Построение и непрерывное развитие бизнесов стоимостью более 100 млрд руб.

02

Реализация уникальных инвестиционных возможностей в традиционных и новых отраслях экономики

03

Реализация органических и неорганических (M&A, СП) возможностей роста активов

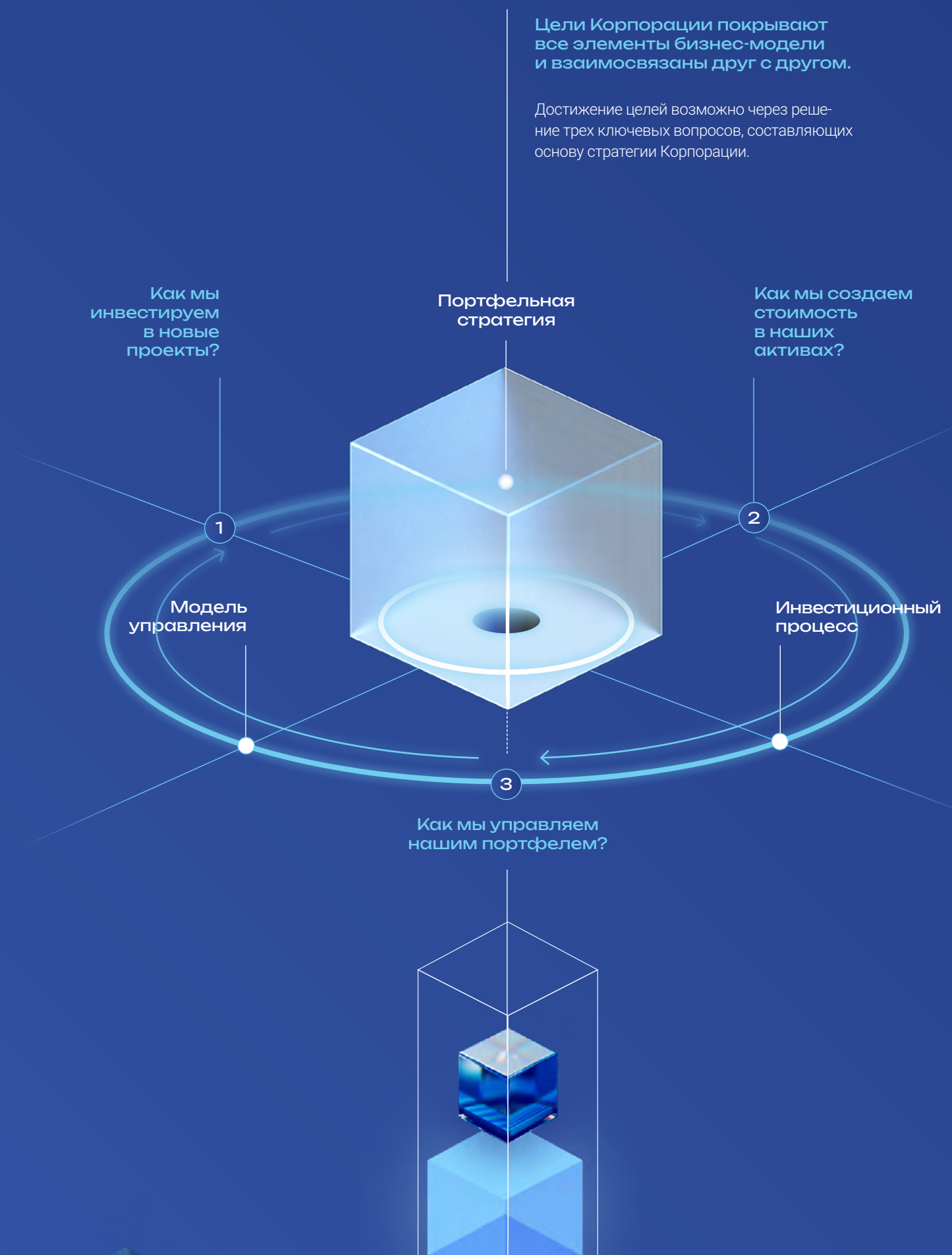
04

Постоянное повышение качества и эффективности корпоративного управления

05

Создание стоимости в активах за счет усиления команд, стратегического развития, трансформации бизнеса, операционных улучшений, оптимизации структуры капитала, цифровизации и т. д.

Стратегия АФК «Система»

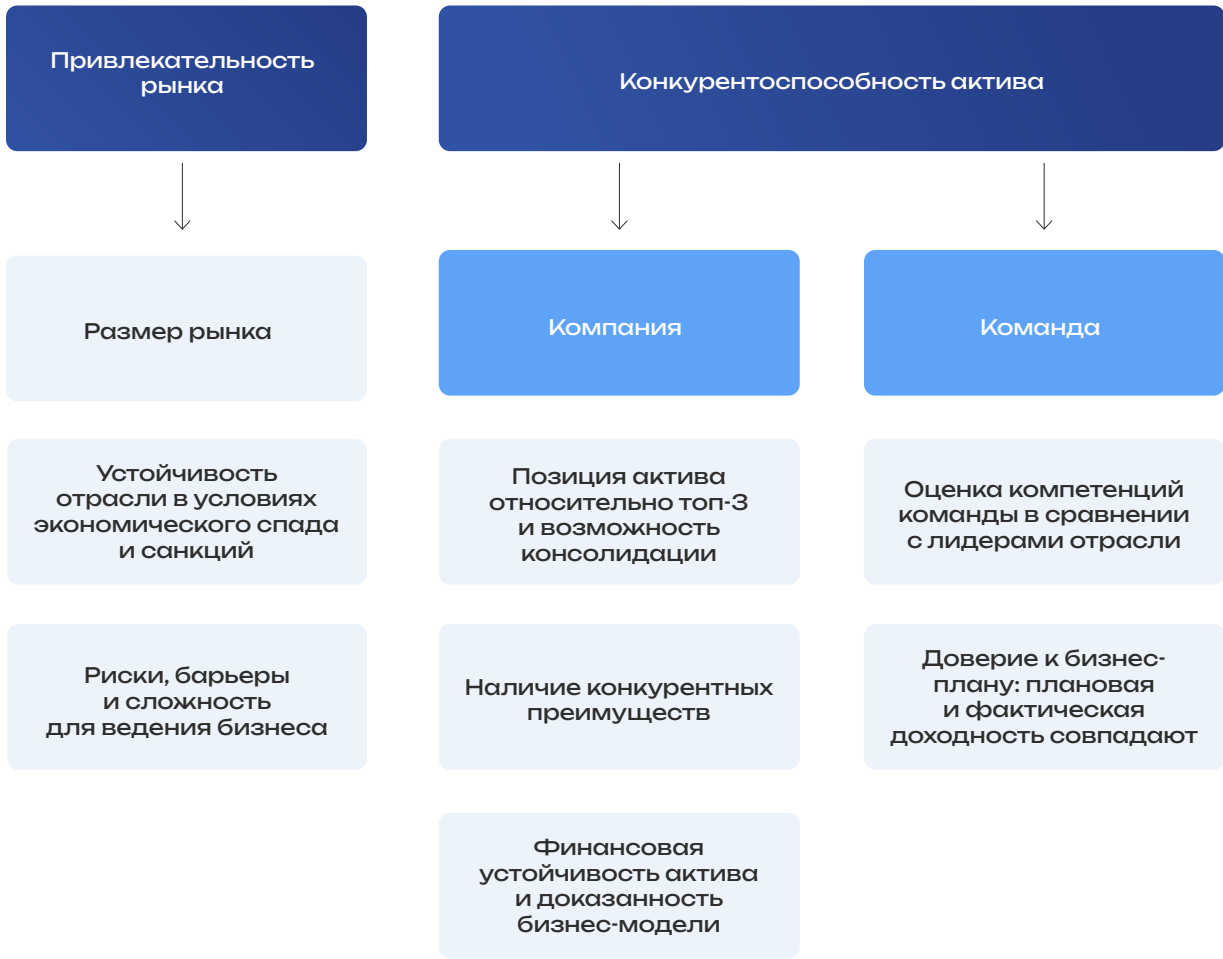


Портфельная стратегия: текущие активы и новые возможности

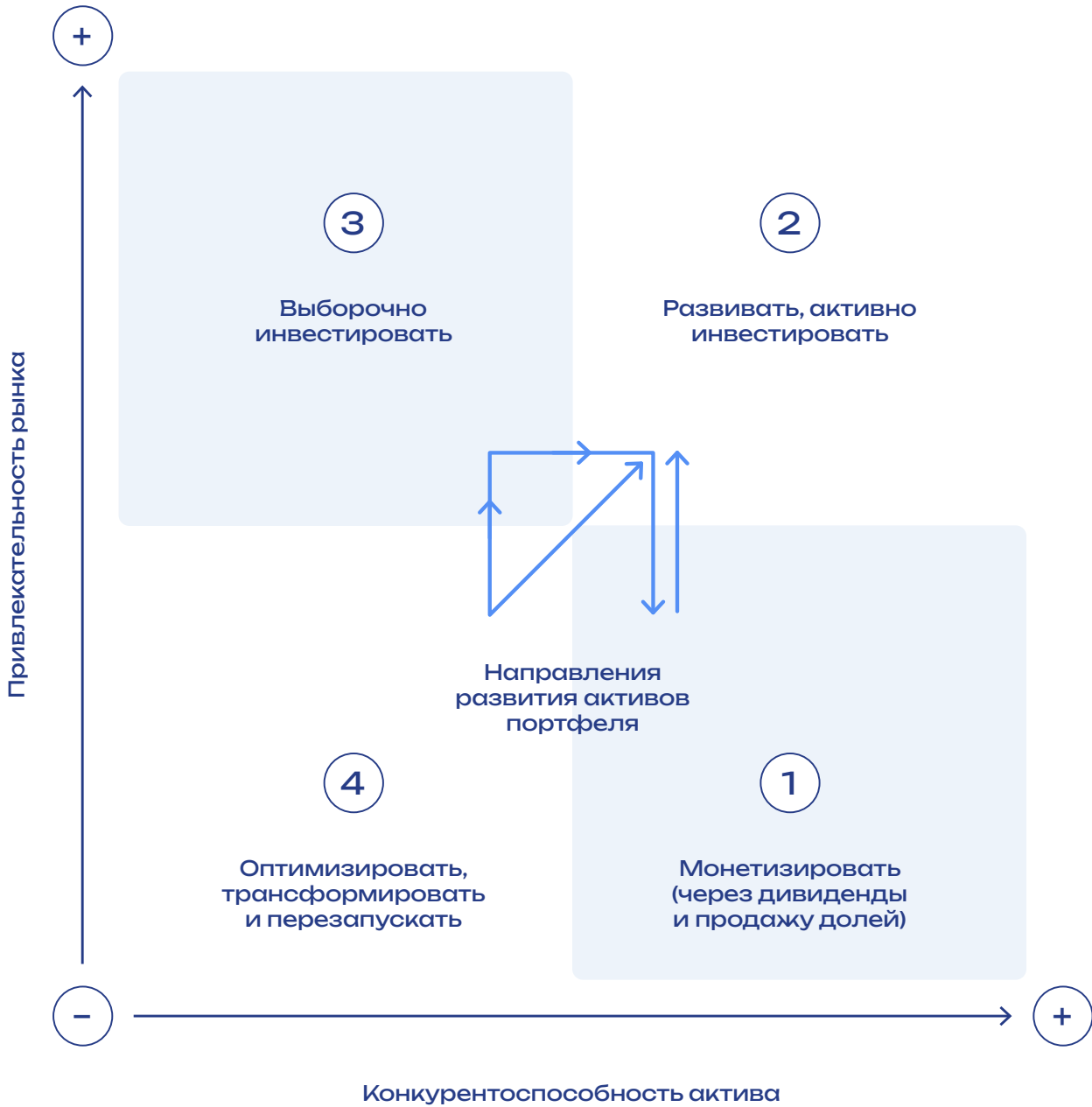
Инвестиции в текущие активы — инвестиции в собственные портфельные компании, имеющие потенциал стать бизнесами со стоимостью более 100 млрд руб. и обеспечивающие устойчивый рост акционерной доходности.

- Инвестиционная стратегия: инвестиции в развитие портфельных компаний Корпорации с целью повышения их конкурентоспособности и роста доли рынка, выход в смежные сегменты и новые продукты, дающие синергетический эффект, повышение операционной эффективности, повышение прозрачности и качества корпоративного управления
 - География инвестиций: в рамках утвержденной стратегии портфельных компаний
- Отрасли и бизнес-сегменты: в рамках индустрии компании, а также в смежных отраслях и сегментах, дающих синергетический эффект в развитии
 - Акционерная доходность выше средней для сравнимых компаний, локальных и глобальных бенчмарков
 - Дисконтированный срок окупаемости (DPBP): от трех до семи лет

Основой портфельной стратегии является классификация текущих активов в зависимости от уровня привлекательности рынка, конкурентоспособности компании и компетенций команды.



В зависимости от полученной оценки возможны четыре основных направления развития актива в портфеле АФК «Система». Расположение актива на матрице определяет акционерное решение в отношении компании: монетизировать, активно развивать и инвестировать, инвестировать в отдельные выборочные проекты, оптимизировать и инициировать трансформацию и перезапуск бизнеса актива.



В основе стратегии АФК «Система» заложена идея о планомерном движении активов из левой части матрицы в правую вследствие роста уровня зрелости активов и масштабирования их бизнеса, а также балансировки портфеля активов и инвестиционных проектов с целью

обеспечения стабильного роста акционерной доходности. С точки зрения реализации стратегии АФК «Система» также заинтересована в поиске новых точек роста, которые смогут составить основу нашего портфеля на горизонте пять лет и более.

Новые инвестиции — уникальные возможности в традиционных отраслях

01 Прибыльные недооцененные активы

Инвестиционная стратегия: покупка значительных пакетов крупных прибыльных активов на долгосрочно привлекательных рынках с возможностью повышения акционерной стоимости и получения премии в оценке. Включает в себя также специальные ситуации, связанные с продажей иностранными инвесторами стабильных и прибыльных активов в Российской Федерации.

02 Растущие активы

- Инвестиционная стратегия: покупка и консолидация отрасли или отдельных сегментов рынка, усиление конкурентных преимуществ актива, реализация эффекта масштаба и выход в новые сегменты рынка
- Инвестиционные критерии: стабильное финансовое положение и положительный операционный денежный поток, низкая долговая нагрузка, интерес к покупке у других стратегических и финансовых инвесторов. Активы генерируют положительную EBITDA, которая может быть увеличена за счет масштабирования деятельности компании
- География инвестиций: преимущественно в России, возможны отдельные инвестиции в активы и проекты в СНГ, дружественных и нейтральных зарубежных странах
- Отрасли и бизнес-сегменты: растущие и стабильные отрасли, которые характеризуются большим размером рынка, высокими темпами роста или трансформации, значительным потенциалом роста эффективности, цифровизации, возможностью формирования технологических преимуществ, импортозамещения или устойчивого уровня экспорта в дружественные и нейтральные страны

Новые инвестиции в технологический сектор и технологии будущего

01 Технологические активы

Инвестиционная стратегия: прямые инвестиции АФК «Система» в крупные пакеты технологических компаний с возможностью создать новые современные цифровые быстрорастущие бизнесы, внедрить новые бизнес-модели, совершить прорыв в развитии ключевых технологий будущего, а также монетизировать их в течение трех — семи лет.

02 Венчурные фонды

- Инвестиционная стратегия: инвестиции в рамках текущих и новых венчурных фондов под собственным управлением, монетизация инвестиций. В обязательном порядке привлекаются внешние инвесторы в качестве финансовых партнеров (доля внешних партнеров в новых фондах — не менее 50%)
- География инвестиций: Российская Федерация, СНГ, Азия, Ближний Восток
- Отрасли и бизнес-сегменты: e-commerce, интернет вещей, искусственный интеллект, облачные и граничные вычисления, машинное обучение и нейросети, автономный транспорт, робототехника, дополненная и виртуальная реальность (AR/VR), блокчейн и др.



Инвестиционный процесс: принятие решений об инвестициях

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



Инвестиционная декларация АФК «Система»: ключевые критерии отбора новых инвестиционных проектов и активов.

Сумма сделки

> **1 000 000 000** руб.

Доля в бизнесе

> **25%**

Целевая доходность

Cash-on-cash > **2x**

За 3–6 лет

IRR > **30%**

EGS-критерии

Учет ESG-профиля компаний при принятии инвестиционных решений

Исключение «токсичных» отраслей

Адаптация к новым условиям макросреды

В 2022 году условия макросреды претерпели существенные изменения. В результате на российском рынке возникло много новых инвестиционных возможностей для реализации крупных M&A-сделок и партнерств. При этом повысилась привлекательность условий для покупки новых активов, выросли объем и меры отраслевой господдержки и льготного финансирования, а также защита внутреннего рынка и его участников. Корпорация прогнозирует появление на стратегическом горизонте новых возможностей для роста и укрупнения текущих активов портфеля Корпораций, а также появление новых направлений для инвестиций.

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 операционных и финансовых планов Корпорация продолжила прибыльный рост бизнеса.

В долгосрочной перспективе у многих активов Корпорации появилось окно возможностей по импортозамещению, локализации технологий и производимой продукции, усилению лидерских позиций на рынке, росту кооперации и интеграции с крупными отечественными корпоративными и государственными заказчиками. Корпорация и активы активно инициируют разработку и реализацию новых инвестиционных проектов, учитывая новые рыночные и внешние условия.

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, 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».

Уровень
Корпоративного
центра

Совет
директоров
+ комитеты

Президент

Правление

Команды
управляющих
портфелей

Функциональные
комплексы

Уровень
активов

Совет директоров
+ комитеты

Президент

Правление

Структурные подразделения

Модель управления строится на элементах, единых для всех участников Группы

- 1 Стратегия и стратегическое планирование
- 2 Финансы: бюджет, мониторинг, контроль
- 3 Утверждение значимых инвестиционных проектов
- 4 Стандарты корпоративного управления
- 5 Управление персоналом

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 пяти лет, далее составить стратегический

план с ключевыми проектами развития на три года, а также дорожную карту с подробным планом действий (на 12–24 месяца), ключевыми показателями эффективности (КПЭ), бюджетом и финансовыми целями на календарный год.

Создание стоимости в активах

1

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.

2

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

3

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.

4

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

5

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

Активы внедряют

Помогаем новым активам

(при необходимости)

Стратегия

- Стратегический цикл
- Инвестиционный процесс



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

HR

- Система мотивации менеджмента
- Организационная структура и типовые договоры



Подбор персонала

Финансы

- Бюджетный цикл
- Финансовое планирование и контроль



Долговой портфель, налоги, отчетность

Корпоративное управление

- Система корпоративного управления
- Составы советов директоров



Поддержка по юридическим вопросам, поддержка при M&A-сделках и в вопросах защиты прав акционеров

ИТ

- Управленческая графическая панель (Dashboard)



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

Устойчивое развитие

Система управления, включая ответственные и регламентирующие документы

- Управление рисками
- Раскрытие информации



Проведение самооценки, разработка стратегии в области устойчивого развития

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 (ESG) с целью создания долгосрочной ценности для акционеров и других заинтересованных сторон.

С 2020 года, в соответствии с утвержденными Советом директоров Корпорации инвестиционными критериями, в инвестиционный процесс интегрированы ESG-факторы, отражающие руководящие принципы ответственного ведения бизнеса Корпорации и международные стандарты ESG, закрепив стратегический подход АФК «Система» к ответственному инвестированию.

На этапе формирования портфеля активов АФК «Система» исключает «токсичные» 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 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».

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

26

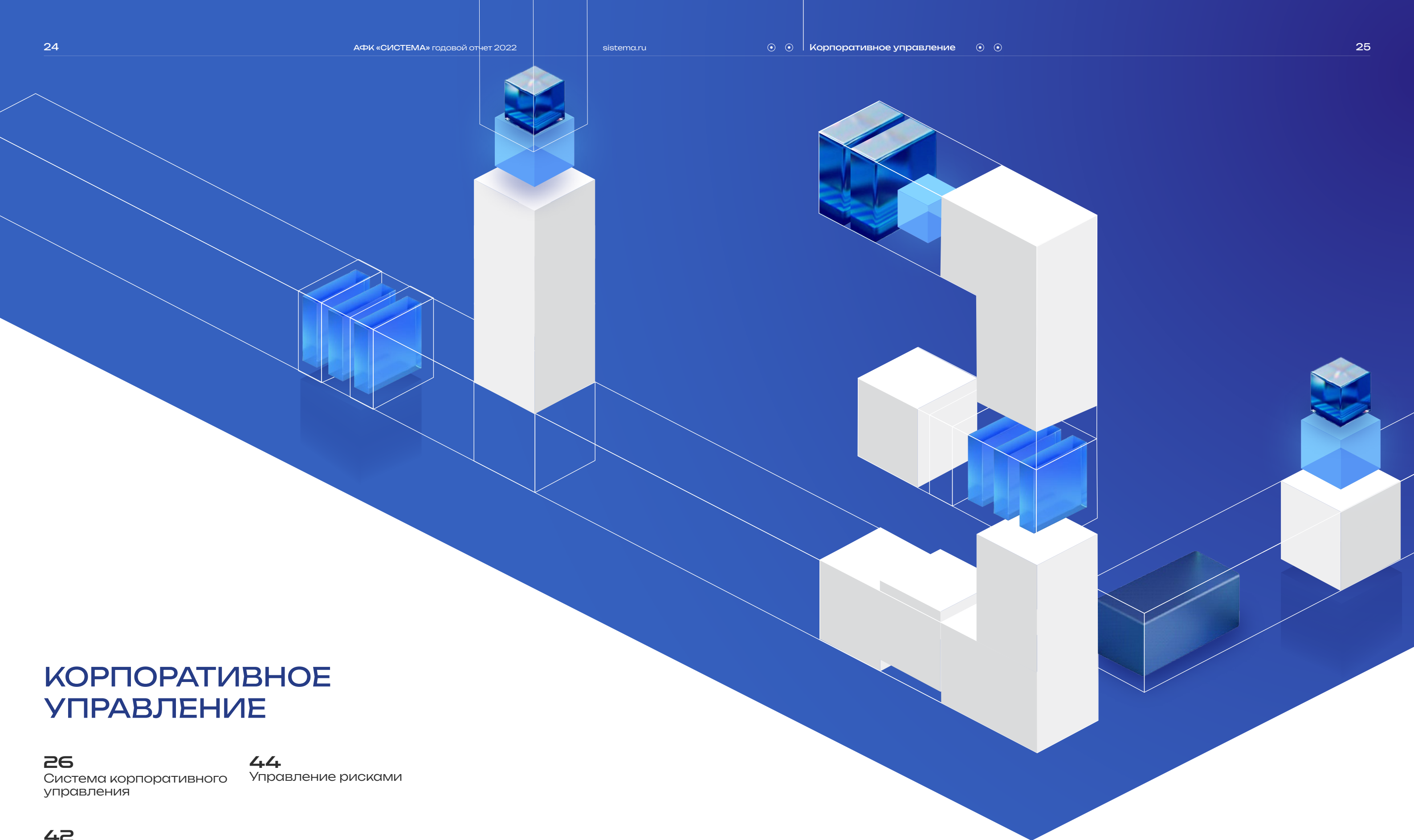
Система корпоративного
управления

44

Управление рисками

42

Политика в области вознаграждения членов
Совета директоров и высших должностных лиц



Система корпоративного управления

Принципы корпоративного управления

Одним из важнейших элементов стратегии АФК «Система» как инвестиционной компании является поддержание высокого уровня корпоративного управления и информационной прозрачности. Корпорация стремится соответствовать лучшим стандартам в этих областях и непрерывно совершенствует практику корпоративного управления.

Принципы корпоративного управления АФК «Система»

01

Ясные и эффективные процедуры принятия инвестиционных решений

02

Разумная прозрачность управленческих процессов с учетом внешних обстоятельств

03

Дивидендная политика, учитывающая разумные ожидания инвесторов и финансовый ресурс Корпорации

04

Высокий профессионализм Совета директоров и его активное участие в стратегическом планировании, управлении и контроле бизнес-процессов Корпорации

05

Особое внимание Совета директоров ко всем сделкам со связанными сторонами и иным ситуациям, в которых может возникнуть конфликт интересов

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.

Структура корпоративного управления АФК «Система» по состоянию на 31 декабря 2022 года



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. В случаях, когда практика корпоративного управления АФК «Система» отклоняется от таких рекомендаций, приводится объяснение того, каким иным образом Корпорация обеспечивает соблюдение баланса интересов, закреплённого в применимых стандартах корпоративного управления.

Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Корпорации. Деятельность и компетенция Общего собрания акционеров (далее также — 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

Внесение предложений в повестку ОСА, выдвижение кандидатов в состав органов управления Корпорации

Акционеры, владеющие не менее чем 2% голосующих акций Корпорации, вправе вносить вопросы в повестку дня ОСА 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».

Участие в работе ОСА и голосование по вопросам повестки дня

АФК «Система» стремится обеспечить максимальный уровень защиты прав акционеров на участие в управлении Корпорацией, а именно прав на участие в работе ОСА, голосование по вопросам повестки ОСА и получение прибыли в форме дивидендов.

В целях обеспечения права акционеров на участие в работе ОСА Корпорация активно использует инструменты электронного взаимодействия. Материалы по вопросам повестки дня ОСА публикуются на русском и английском языках на сайте Корпорации в интернете (www.sistema.ru / www.sistema.com) не менее чем за 30 дней до даты проведения собрания, а затем направляются в электронном виде номинальным держателям².

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 Корпорации по адресу: <http://www.aoreestr.ru/shareholders/e-voting>.

Также каждый акционер вправе голосовать по вопросам повестки дня лично либо через представителя на ОСА (в случае проведения ОСА в форме совместного присутствия). 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.

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 ожидаемых дивидендных выплат.

При определении рекомендованного размера дивидендов по итогам 2021 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» не выплачивать дивиденды по результатам 2021 года.

Сведения о проведении ОСА в 2022 году

Внеочередное Общее собрание акционеров

Дата проведения	19 мая 2022 года
Форма проведения	Заочное голосование
Рассмотренные вопросы и принятые решения	<ul style="list-style-type: none">Определен количественный состав Совета директоров — девять человек
Приняли участие	Акционеры, в совокупности обладающие 70,1% голосов
Дата составления и номер протокола	20 мая 2022 года, № 1-22

Внеочередное Общее собрание акционеров

Дата проведения	9 июля 2022 года
Форма проведения	Заочное голосование
Рассмотренные вопросы и принятые решения	<ul style="list-style-type: none">Прекращены полномочия предшествующего состава Совета директоровИзбран Совет директоров
Приняли участие	Акционеры, в совокупности обладающие 67,8% голосов
Дата составления и номер протокола	11 июля 2022 года, № 2-22

Годовое Общее собрание акционеров

Дата проведения	12 августа 2022 года
Форма проведения	Заочное голосование
Рассмотренные вопросы и принятые решения	<ul style="list-style-type: none">Утверждены годовой отчет и годовая бухгалтерская отчетность за 2021 годПринято решение не выплачивать дивиденды по итогам 2021 годаИзбран Совет директоровУтверждены аудиторы для проведения аудита в соответствии с РСБУ и МСФО на 2022 годУтверждена новая редакция Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО АФК «Система»
Приняли участие	Акционеры, в совокупности обладающие 67,2% голосов
Дата составления и номер протокола	15 августа 2022 года, № 3-22

1 В случае проведения внеочередного Общего собрания акционеров, повестка дня которого содержит вопрос об избрании Совета директоров, акционеры, являющиеся владельцами достаточного пакета акций, также имеют право выдвинуть кандидатов в состав Совета директоров. Предложения в письменном виде должны поступить в адрес Общества 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 сообщение о проведении ОСА и бланки бюллетеней.

Совет директоров

Совет директоров АФК «Система» является коллегиальным органом, осуществляющим руководство деятельностью Корпорации и несущим ответственность за стратегическое управление Корпорацией.

Состав Совета директоров

Действовавший на 31 декабря 2022 года состав Совета директоров был избран на годовом Общем собрании акционеров АФК «Система», состоявшемся 12 августа 2022 года. Независимые директора составляют 56% членов Совета директоров.

Состав Совета директоров АФК «Система» на 31 декабря 2022 года, %

- Независимые директора
- Исполнительные директора
- Неисполнительные директора

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;
- определение принципов и подходов к организации системы управления рисками.

22

56

9

Количественный состав Совета директоров — девять человек.

22

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 2022 года Совет директоров Корпорации провел 18 заседаний. В ответ на новые риски и вызовы внешней среды в отчетном году Совет директоров существенно пересмотрел план своей работы и сосредоточил свое внимание на мониторинге ключевых

бизнес-решений Корпорации и сохранении устойчивости системы корпоративного управления. Последней теме были посвящены 16 из 50 рассмотренных в течение года вопросов повестки дня.

Заседания Совета директоров

	2022	2021
Количество проведенных очных заседаний	12	8
Количество проведенных заочных заседаний	6	8
Количество вопросов согласно плану работы Совета директоров	50	36
Количество рассмотренных на заседаниях Совета директоров вопросов	50	73

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

- 1

Стратегия развития и инвестиционная политика АФК «Система».
- 2

Потенциальные новые инвестиционные проекты.
- 3

Управление и создание стоимости инвестиций АФК «Система» в портфельные активы в различных отраслях.
- 4

Результаты деятельности АФК «Система» и исполнение бюджета.
- 5

Бюджетное планирование, утверждение консолидированного бюджета АФК «Система» и КПЭ менеджмента.
- 6

Управление рисками Корпорации.
- 7

Деятельность подразделения внутреннего аудита.
- 8

Кадровые вопросы и мотивация персонала.
- 9

Оценка качества корпоративного управления.
- 10

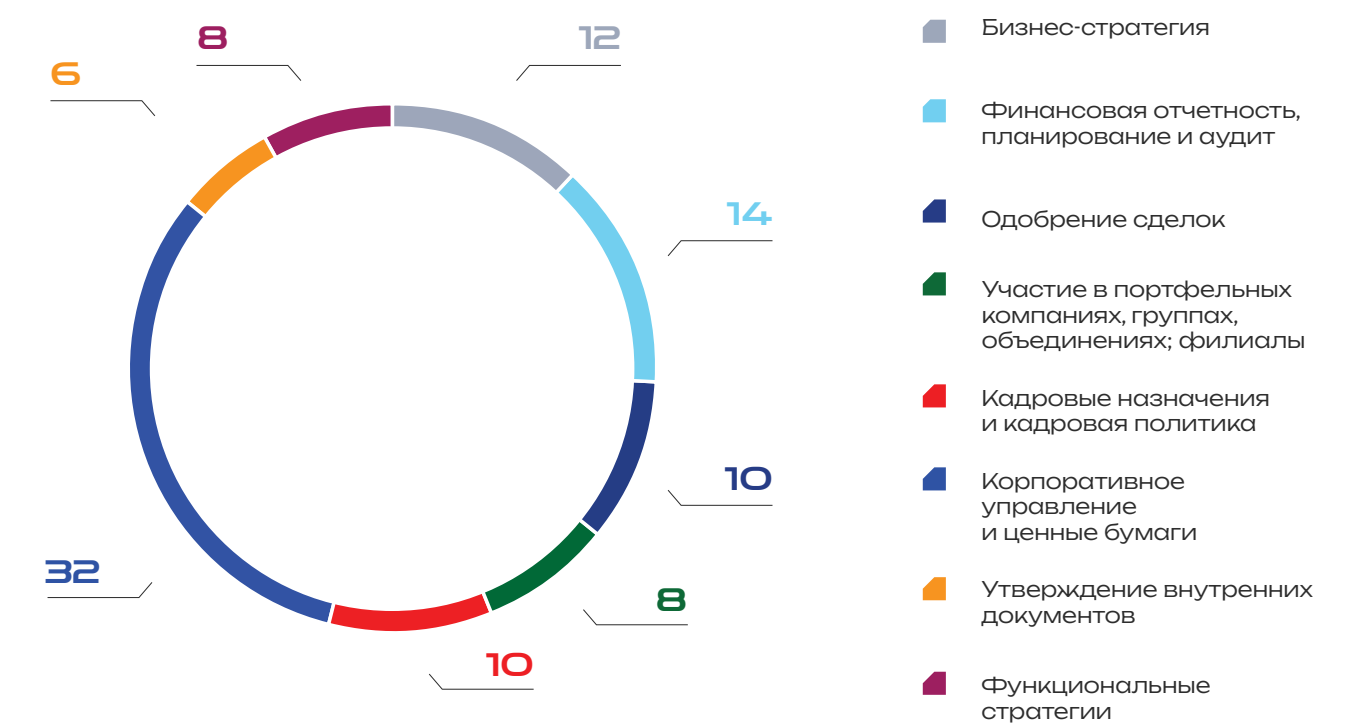
ESG-стратегия Корпорации.
- 11

Обязательные корпоративные процедуры, в том числе созыв годового Общего собрания акционеров и планирование деятельности Совета директоров.
- 12

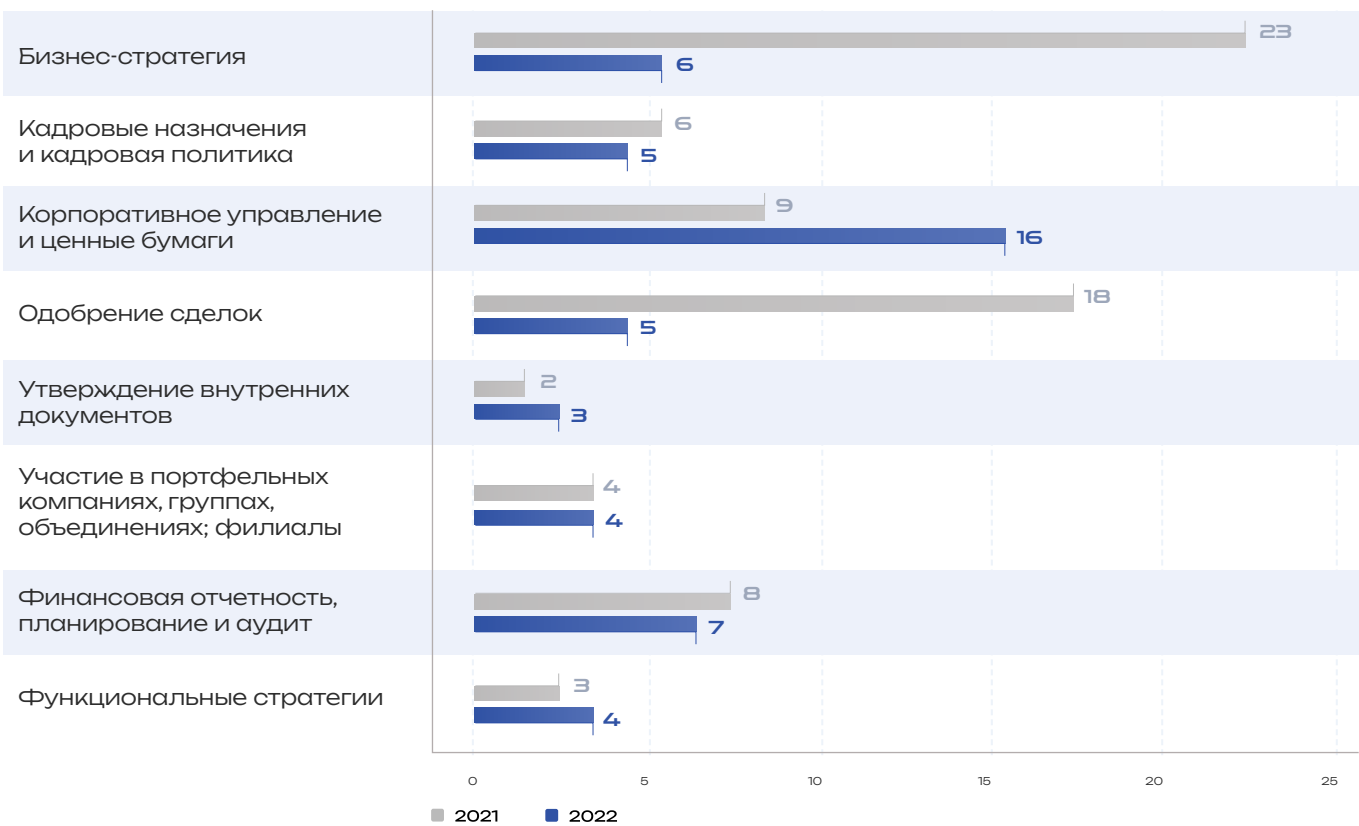
Состав комитетов Совета директоров и определение статуса членов Совета директоров.
- 13

Одобрение сделок, в том числе участие в уставном капитале различных компаний.

Распределение вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2022 году, по тематикам, %



Распределение вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2021–2022 годах, по тематикам, шт.



Подготовка к заседаниям и кворум 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 достаточно время для формирования взвешенной позиции по вопросам, вынесенным на рассмотрение. Большинство вопросов 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 2022 году оценка была проведена в форме анкетирования членов Совета директоров по следующим областям.

★★★★☆

4,36 балла

результат анализа Совета директоров

Основные направления		Оценка за 2022 год	Предшествующая оценка
Состав и структура Совета директоров	Количественный состав Совета директоров	4,25	4,57
	Баланс знаний, навыков и отраслевого опыта членов Совета директоров	4,38	4,13
Организация работы Совета директоров	Содержание повесток заседаний	4,50	4,25
	Качество и своевременность предоставления материалов	4,34	4,38
	Качество обсуждения в рамках заседаний	4,50	4,33
Функциональные направления деятельности Совета директоров	Стратегическое управление	4,30	4,30
	Финансы и внутренний контроль	4,44	4,20
	Кадровая политика и корпоративное управление	4,21	4,20

В результате проведенного анализа Совету директоров была дана общая оценка 4,36 по пятибалльной шкале. В качестве одной из областей для развития отмечено

планирование преемственности Совета директоров, направленное на формирование высокопрофессионального состава данного органа управления.

Комитеты Совета директоров

При Совете директоров АФК «Система» действуют три комитета

01

Комитет по стратегии и устойчивому развитию

В 2022 году Совет директоров оптимизировал работу комитетов Совета директоров с учетом имеющихся ресурсов и задач, распределив функции ранее действовавших Комитета по этике и контролю и Комитета по устойчивому развитию и связям с инвесторами между остальными комитетами. Обновленная структура комитетов Совета директоров позволяет в полной мере обеспечить всестороннее изучение вопросов, выносимых на рассмотрение Совета директоров, и соответствует лучшим практикам корпоративного управления.

Основная роль комитетов состоит в содействии Совету директоров в подготовке и принятии решений в функциональных областях в соответствии со своей

02

Комитет по аудиту, финансам и рискам

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».

03

Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению

Функции комитетов при Совете директоров Корпорации

Основные функции комитета	
Комитет по стратегии и устойчивому развитию	<ul style="list-style-type: none">Обсуждение и анализ стратегических вопросов управления Группой, 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	<ul style="list-style-type: none">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 Общества;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 том числе формированию дивидендной политики;оценка сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, и крупных сделок

Основные функции комитета	
Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению	<ul style="list-style-type: none">Содействие развитию эффективной системы корпоративного управления, соответствующей высоким стандартам, в Корпорации и портфельных компаниях;предварительное рассмотрение кандидатов:<ul style="list-style-type: none">в состав Совета директоров АФК «Система»,в составы советов директоров портфельных компаний,на позиции топ-менеджмента Группы,на позицию Корпоративного секретаря Корпорации;разработка политики мотивации и вознаграждения сотрудников Корпорации;организация процедуры оценки работы Совета директоров

Состав комитетов Совета директоров АФК «Система» по состоянию на 31 декабря 2022 года, %

Комитет по стратегии и устойчивому развитию



Комитет по аудиту, финансам и рискам



Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению¹



¹ 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 ОСА, Совета директоров и Правления Корпорации, в целях достижения стратегических целей, поставленных Советом директоров, обеспечения прибыльности бизнеса, а также соблюдения прав и законных интересов

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 стратегические вопросы, выносимые на рассмотрение Совета директоров Корпорации.

В 2022 году Правление провело семь заседаний, на которых были рассмотрены 17 вопросов повестки дня по следующим основным направлениям:

- стратегия развития, создание стоимости и монетизация инвестиций АФК «Система» в различных отраслях;

Органы при Президенте и Правлении

В целях совершенствования процесса принятия управленческих решений в АФК «Система» действует ряд органов при Президенте и Правлении, а именно Комитет по финансам и инвестициям, Комитет по рискам и Тендерный комитет. Комитеты при Президенте и Правлении являются постоянно действующими

Комитет по финансам и инвестициям

Функциями 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;

ее акционеров. Президент в своей деятельности подотчетен Совету директоров и ОСА АФК «Система». Президент осуществляет функции председателя коллегиального исполнительного органа (Правления).

- управление рисками;
- финансовое планирование и финансовый контроль;
- ESG-стратегия АФК «Система»;
- рассмотрение различных сделок.

В мае 2020 года Совет директоров утвердил состав Правления. Количественный состав Правления Корпорации на 31 декабря 2022 года — 12 человек.

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.

- 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.

По состоянию на 31 декабря 2022 года комитет состоял из 12 членов. Председателем комитета является Президент Корпорации.

В 2022 году комитет провел 43 заседания.

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

Экспертный совет по инвестициям, состоящий из 12 членов, рассматривает все новые инвестиционные идеи Корпорации, а также проекты по приобретению активов в новых, смежных и текущих отраслях присутствия компаний Группы. 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, состоящий из четырех членов, 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, состоящий из семи членов, 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

Функциями 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.

По состоянию на 31 декабря 2022 года комитет состоял из 13 членов. Председателем комитета является Вице-президент по финансам.

В 2022 году Комитет по рискам провел пять заседаний.

При Комитете по рискам действует Экспертная группа, состоящая из восьми членов, 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.

Тендерный комитет

Функциями 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.

Комитет состоит из восьми членов, Председателем комитета является Вице-президент по финансам.

В 2022 году Тендерный комитет провел 22 заседания.

заседания

43

проведено Комитетом по финансам и инвестициям

заседаний

5

проведено Комитетом по рискам

заседания

22

проведено Тендерным комитетом

Особенности системы риск-менеджмента, внутреннего контроля и внутреннего аудита

Риск-менеджмент

В основе системы риск-менеджмента АФК «Система» лежит двухуровневый подход к управлению рисками Группы, а именно — определение рисков в самой Корпорации и ее портфельных компаниях с их последующей интеграцией для оценки воздействия на Группу в целом.

Интегрированная система риск-менеджмента (ERM), функционирующая в Корпорации, предусматривает наличие следующих элементов и процедур:

- идентификация рисков на всех уровнях управления (от руководства до линейного менеджмента), включая определение владельца риска и составление паспорта риска;
- первичная оценка материальности выявленных рисков и их анализ (методология VaR);
- ранжирование рисков по уровням управления;
- оценка совокупного влияния существенных рисков на ключевые финансовые показатели Корпорации (моделирование Монте-Карло);
- разработка планов митигации выявленных рисков на всех уровнях управления;
- систематический контроль выполнения планов митигации и оценка их эффективности;
- мониторинг рисков, составление ежеквартальной отчетности по рискам Корпорации.

Реализация процедур риск-менеджмента АФК «Система» проводится владельцами рисков при поддержке специалистов Департамента по управлению рисками.

Переоценка идентифицированных и/или вновь выявленных рисков, рассмотрение результатов выполнения митигационных планов и планов реагирования, согласование и утверждение лимитов на контрагентов (банки, управляющие компании, страховые компании) не реже одного раза в квартал проводятся специально сформированной Экспертной группой при Комитете по рискам, в которую входят представители ключевых подразделений Корпорации. Мониторинг системы управления рисками в Корпорации осуществляют Комитет по рискам и Правление АФК «Система».

Топ-менеджмент АФК «Система» регулярно представляет Комитету по аудиту, финансам и рискам Совета директоров отчет об управлении рисками в Корпорации,

по результатам которого формируются предложения и рекомендации для рассмотрения на Совете директоров АФК «Система».

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.

Уровень 1. 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.

Уровень 2. 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.

Уровень 3. 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:

- 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;
- оценку надежности и эффективности системы внутреннего контроля и предоставление рекомендаций органам управления, профильному комитету, подразделениям и сотрудникам Корпорации по ее совершенствованию;
- оценку уровня корпоративного управления Корпорации и предоставление рекомендаций органам управления, профильному комитету, подразделениям и сотрудникам Корпорации по его совершенствованию;
- оценку надежности и эффективности системы управления рисками Корпорации и предоставление рекомендаций органам управления, профильному комитету, подразделениям и сотрудникам Корпорации по ее совершенствованию;
- 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;
- консультации органов управления, подразделений и сотрудников Корпорации по обеспечению эффективного функционирования программы оповещения о недостатках «Единая горячая линия». Проведение выборочных проверок поступающих на «Единую горячую линию» сообщений — на усмотрение Главного аудитора и при наличии у Службы внутреннего аудита Корпорации необходимых компетенций¹;
 - 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 2022 году Служба внутреннего аудита провела 28 проверок 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 2022 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 2022 году

Практика работы Совета директоров Корпорации

В связи с выходом большинства членов Совета директоров из его состава весной 2022 года Совет директоров временно утратил полномочия по принятию решений, касающихся стратегических вопросов и одобрения сделок, однако данное препятствие было успешно преодолено в июле 2022 года после избрания нового состава Совета директоров. Персональный состав Совета директоров существенно обновился, при этом существующая система корпоративного управления позволила обеспечить преемственность в работе данного органа и управлении Корпорацией. Более того, Совет директоров и его комитеты продолжают соответствовать требованиям Правил листинга Московской биржи, касающимся количества и доли независимых директоров.

В 2022 году в состав Совета директоров АФК «Система» были избраны девять членов, пять из которых 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.

В июле 2022 года была оптимизирована работа комитетов Совета директоров с учетом имеющихся ресурсов и задач. Функции ранее действовавших Комитета по этике и контролю и Комитета по устойчивому развитию и связям с инвесторами были распределены между другими комитетами. Данная структура комитетов Совета директоров в полной мере обеспечивает всестороннее изучение вопросов, выносимых на рассмотрение Совета директоров, и соответствует лучшим практикам корпоративного управления.

Также с учетом опыта 2022 года и результатов оценки своей работы Совет директоров формализовал уже применявшиеся в деятельности Корпорации принципы и подходы к обеспечению преемственности членов Совета директоров, утвердив соответствующее положение в декабре 2022 года.

План развития корпоративного управления

Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров АФК «Система» ежегодно разрабатывает и утверждает план развития корпоративного управления Корпорации на следующий год, а затем корректирует его в случае

необходимости. В рамках реализации данного плана на 2023 год, сформированного в том числе с учетом результатов внешней оценки работы Совета директоров, запланированы следующие мероприятия.

01

Переработка и актуализация локальной нормативной базы Корпорации в области оборота информации (в том числе инсайдерской) с учетом произошедших и возможных изменений в регулировании (до конца 2023 года).

02

Развитие подходов к ответственному инвестированию в Группе, в том числе разработка рекомендаций для сотрудников Корпорации, являющихся членами советов директоров портфельных компаний, по ключевым отраслевым ESG-аспектам и рискам и проведение мероприятий для обмена опытом между компаниями Группы по вопросам устойчивого развития (на протяжении 2023 года).

1 | С января 2023 года администрирование «Единой горячей линии» передано Департаменту безопасности ПАО АФК «Система».

Политика в области вознаграждения членов Совета директоров и высших должностных лиц

Политика в области вознаграждения членов Совета директоров ПАО АФК «Система»

Вознаграждение за работу в Совете директоров рассчитывается и выплачивается на основании утверждаемого Общим собранием акционеров Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО АФК «Система» (далее в настоящем подразделе — Положение).

В течение отчетного года Положение действовало в двух различных редакциях:

- в редакции, утвержденной Общим собранием акционеров Корпорации 29 июня 2019 года (действовало в течение 2021/2022 корпоративного года);
- в редакции, утвержденной Общим собранием акционеров ПАО АФК «Система» 12 августа 2022 года (действовало в течение 2022/2023 корпоративного года).

Ключевые различия между данными редакциями изложены ниже.

Основное вознаграждение за работу в Совете директоров

В течение отчетного года размер основного вознаграждения за работу в Совете директоров составлял:

- для вознаграждений, выплачиваемых за 2021/2022 корпоративный год, 13,7 млн руб. или 17,8 млн руб. в год в зависимости от наличия статуса налогового резидента Российской Федерации;
- для вознаграждений, выплачиваемых за 2022/2023 корпоративный год, 13,7 млн руб. вне зависимости от наличия статуса налогового резидента Российской Федерации.

Основное вознаграждение выплачивалось членам Совета директоров в денежной форме ежеквартально равными долями.

Дополнительное вознаграждение за работу в Совете директоров

Согласно действовавшей в течение 2021/2022 корпоративного года редакции Положения, дополнительное вознаграждение в форме обыкновенных акций АФК «Система» выплачивалось членам Совета директоров при условии

роста капитализации в отчетном году¹. Размер дополнительного вознаграждения устанавливался как переменная сумма, равная доле от суммы прироста капитализации за финансовый год², и в любом случае был ограничен суммой основного вознаграждения (то есть не более 17,8 млн руб. в год).

Согласно новой редакции Положения, Общее собрание акционеров вправе принять решение о выплате дополнительного вознаграждения членам Совета директоров. Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров Корпорации дает рекомендации по размеру и форме выплаты такого дополнительного вознаграждения.

Вознаграждение за исполнение дополнительных обязанностей

Согласно действовавшей в течение 2021/2022 корпоративного года редакции Положения, членам Совета директоров, выполняющим дополнительные обязанности, а именно Председателю Совета директоров, заместителю Председателя Совета директоров и председателям комитетов Совета директоров, ежеквартально выплачивается вознаграждение в размере, установленном Положением.

Согласно новой редакции Положения, только члену Совета директоров, выполняющему обязанности Председателя Совета директоров, ежеквартально выплачивается вознаграждение в размере, установленном Положением.

Компенсации и прочие условия

Членам Совета директоров ПАО АФК «Система» компенсируются расходы, связанные с исполнением ими своих функций, в том числе связанные с участием в заседаниях Совета директоров и комитетов Совета директоров Корпорации.

АФК «Система» страхует ответственность членов Совета директоров.

АФК «Система» не предоставляет займы членам Совета директоров.

Политика в области вознаграждения менеджмента АФК «Система»

Система материальной мотивации высших должностных лиц АФК «Система» в 2022 году состояла из следующих элементов:

- ежемесячный должностной оклад, устанавливаемый в соответствии с внутренней системой должностей;
- премиальное вознаграждение, выплачиваемое за реализацию проектов, создание денежной прибыли, достижение заданных КПЭ и выполнение утвержденных задач. Выплата вознаграждения осуществляется исходя из результатов индивидуальной деятельности сотрудников с учетом наличия положительного денежного потока, сгенерированного проектами, реализованными командами управляющих партнеров и функциональными департаментами АФК «Система». Выплаты составляют: а) до 20% от реализованной денежной прибыли — за реализацию проектов; б) установленный процент от годового дохода — за выполнение установленных КПЭ.

Для целей расчета премиального вознаграждения под реализованной денежной прибылью понимается созданная стоимость в отношении актива (в случае продажи актива или IPO), за вычетом: а) обязательной доходности, определяемой Комитетом по финансам и инвестициям при Президенте Корпорации до начала проекта или приобретения актива; б) инвестиций в актив и расходов

Вознаграждение высших должностных лиц АФК «Система»¹

Вознаграждения, выплаченные членам Правления АФК «Система»², руб.

	2022	2021
Заработная плата ³	608 120 600	988 800 200
Премии	3 707 352 200	3 982 281 800
Иные виды вознаграждений	265 600	6 870 000

на проект; в) коммерческих и административных расходов Корпоративного центра, включая фонд оплаты труда сотрудников.

Прочие условия

В АФК «Система» не предусмотрены выплаты повышенных компенсаций Президенту или прочим высшим должностным лицам в случае прекращения трудовых отношений сверх уровня, установленного трудовым законодательством Российской Федерации.

В АФК «Система» не предусмотрена выплата вознаграждения за работу членов исполнительного руководства в составе Правления.

Корпорация не предоставляет займы высшим должностным лицам ПАО АФК «Система».

Вознаграждения и компенсации, выплаченные членам Совета директоров АФК «Система», руб.

	2022	2021
Вознаграждение за работу в Совете директоров	150 702 700	390 957 500
Заработная плата ^{4,5}	28 358 700	398 492 500
Премии ⁴	91 000 000	351 123 200
Вознаграждение за работу в комитетах Совета директоров	5 191 500	9 380 000
Компенсация расходов, понесенных в связи с исполнением обязанностей члена Совета директоров	175 700	824 200

1 Для наличия роста капитализации для целей Положения необходимо, чтобы средняя взвешенная цена одной обыкновенной акции АФК «Система» на Московской бирже по состоянию на конец отчетного года (за предшествующие 60 торговых дней) превышала ее среднюю взвешенную цену по состоянию на начало отчетного года (за предшествующие 60 торговых дней).

2 0,1 или 0,125% от суммы прироста капитализации за финансовый год (в зависимости от статуса налогового резидентства).

1 Все суммы в настоящем разделе указаны без вычета применимого налога на доходы физических лиц.

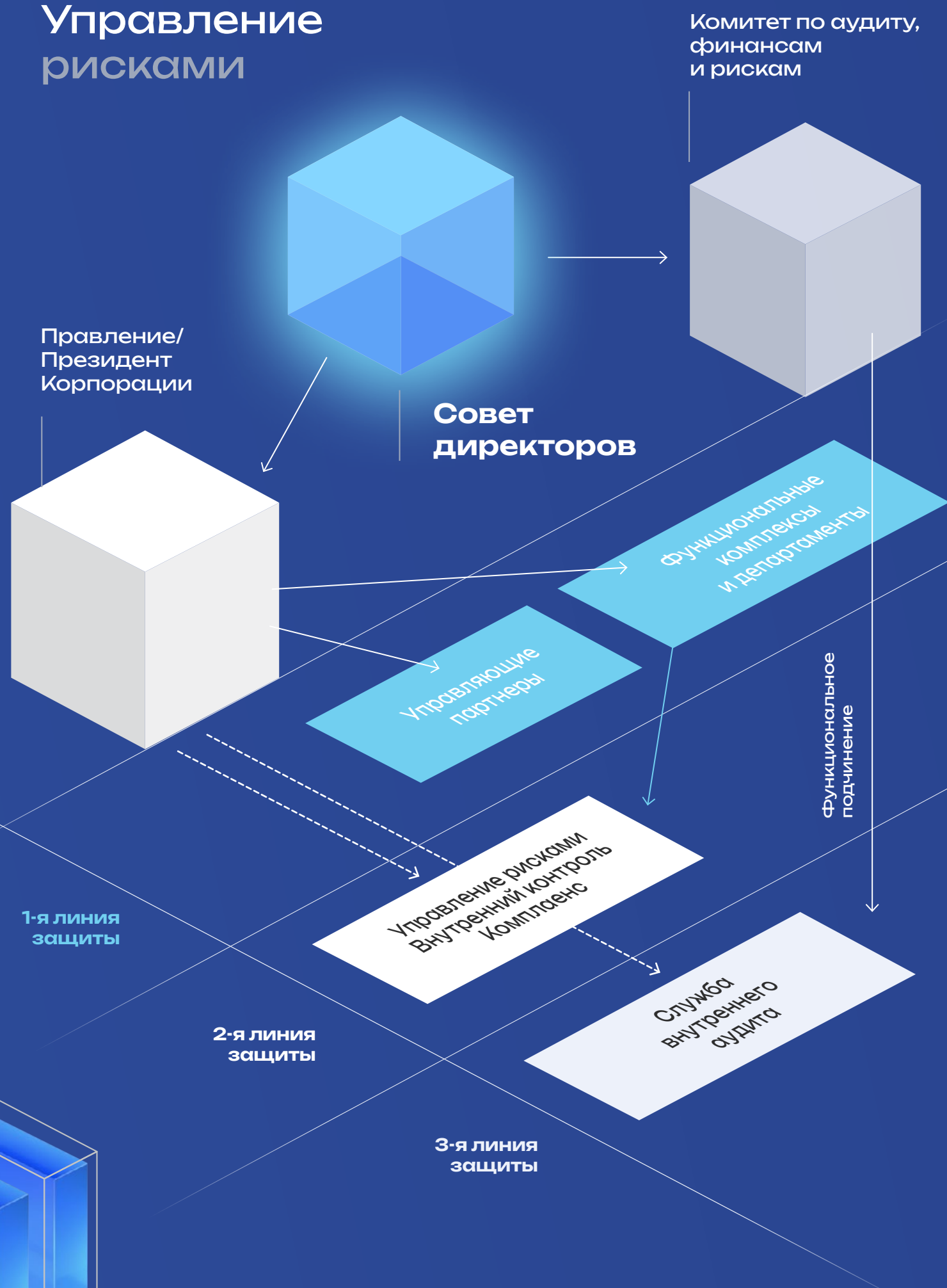
2 Включая Президента АФК «Система» и иных исполнительных членов Совета директоров.

3 Данная сумма включает в себя сумму отпускных и выплат при увольнении.

4 Вознаграждения в виде заработной платы и премий представляют собой вознаграждения, начисленные за отчетный период членам Совета директоров — неисполнительным директорам.

5 Данная сумма включает в себя сумму отпускных и выплат при увольнении.

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 важными составляющими 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;
- накопления знаний в области интегрированного управления рисками.

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 том числе с использованием финансовых моделей и имитационных методов моделирования.

В отношении всех рисков Группы АФК «Система» владельцы рисков разрабатывают планы по их снижению 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.

- 1 Уклонение от риска — уклонение/избежание 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.
- 2 Сокращение риска — контроль и предупреждение риска как способ управления рисками подразумевает собственное удержание риска при активном воздействии на него со стороны Корпорации. 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.
- 3 Принятие риска — принятие риска без воздействия на него применяется как способ покрытия риска в случаях, когда уровень риска находится на приемлемом для ПАО АФК «Система» уровне или воздействие на этот риск невозможно или экономически неэффективно.
- 4 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 Корпорации уровень. Передача риска осуществляется с помощью страхования, хеджирования, передачи функций на аутсорсинг и так далее.

Процесс страхования в ПАО АФК «Система» является неотъемлемой частью управления рисками Корпорации. 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 утверждает и 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 сотрудников, страхование от несчастного случая.

Договоры страхования заключаются с крупнейшими страховыми компаниями России. 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:

- **величина возможных убытков по принимаемым Группой рискам не должна достигать уровня, приводящего к прекращению операционной деятельности компаний Группы, в том числе в стрессовых условиях;**
- **структура денежных потоков компаний Группы должна гарантировать своевременность исполнения обязательств перед контрагентами в краткосрочном и долгосрочном периодах;**

Глобальные и страновые риски

Риски, связанные с изменениями в политической и экономической обстановке в России, 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, Юго-Восточной Азии и Северной Африки. В случае серьезных политических потрясений в данных регионах деятельность бизнеса Группы на этой территории 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 рамках своей деятельности Группа стремится избегать повышенного уровня концентрации риска на контрагентах, отраслях и странах/регионах с повышенным уровнем риска;**

▪ **устойчивое развитие и экономическая эффективность в долгосрочной перспективе;**

▪ **соблюдение требований национальных регуляторов стран присутствия компаний Группы, стандартов и рекомендаций международных органов;**

▪ **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.

В России, может привести к снижению доходов населения и 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 с изменением политической ситуации в стране, а также возникновение военных конфликтов с участием Российской Федерации.

В связи с событиями на Украине западными странами были введены санкции в отношении ряда российских граждан и компаний. В частности, в апреле 2022 года и апреле 2023 года соответственно правительство Великобритании

наложило ограничения на активы и приняло некоторые другие меры к двум акционерам АФК «Система» — Владимиру Евтушенкову и Феликсу Евтушенкову.

Не исключена вероятность расширения санкций или введения дополнительных категорий санкций, которые могут затронуть компании Группы или должностных лиц компаний Группы. Потенциальные нарушения режима санкций могут привести в том числе к невозможности компаний Группы взаимодействовать с государственными органами США/ЕС, к гражданской или уголовной ответственности подсанкционных лиц или связанного с ними персонала согласно законам США/ЕС, к наложению существенных штрафов и потенциальному репутационному ущербу.

Любые дальнейшие напряженные отношения между Россией и иными странами и любая эскалация связанных

Отраслевые риски

Риски, связанные с присутствием активов АФК «Система» в различных секторах экономики, многообразны. Наиболее существенными для Группы являются риски, связанные с бизнесом в сферах телекоммуникаций, электроэнергетики, розничной торговли (в том числе электронной), банковской деятельности, высоких технологий, гостиничных услуг, медицины,

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, способности компаний Группы осуществлять торговые и финансовые операции, привлекать финансирование на коммерчески выгодных условиях, а также на волатильности котировок ценных бумаг ПАО АФК «Система» и компаний Группы.

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

фармацевтики, лесной промышленности, сельского хозяйства и недвижимости.

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 может 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 таким образом 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 может существенно увеличить текущий дефицит ликвидности на рынке и привести к дальнейшему повышению процентных ставок, что может затруднить привлечение финансирования для осуществления деятельности компаний Группы и рефинансирование долговых обязательств Корпорации и ее портфельных компаний. Если Корпорация не сможет привлечь необходимое финансирование на условиях и в сроки, необходимые для АФК «Система», это может повлечь существенные ограничения для развития бизнеса, осуществления операционной и инвестиционной деятельности.

Неблагоприятные макроэкономические условия во многих странах присутствия АФК «Система» могут привести к необходимости обесценения 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.

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.

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 акти-вах 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 демо-графических ям и изменений требований молодых сотрудников к условиям труда;
- изменение климата и связанные с ним экстремаль-ные погодные условия, способные оказать влияние на урожайность, здоровье населения, функциониро-вание инфраструктуры;
- появление новых технологических решений и эконо-мическая трансформация, в том числе цифровиза-ция и автоматизация, трансформация производства и сферы услуг, а также потенциальное высвобожде-ние большого количества сотрудников;
- возрастающая угроза кибербезопасности и ужесточе-ние требований к конфиденциальности и защите персональных данных;
- снижение уровня жизни и возможный рост социаль-ной 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 существен-ными рисками признаются риски в области охраны окружающей среды, охраны труда и промышленной

безопасности, обращения с отходами, а также критич-ные для телекоммуникационных и электросетевых ком-паний 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 значитель-ному воздействию на окружающую среду: загрязнению земель и водных объектов, сверхнормативным выбросам в атмосферу, сбросам сточных вод или разливам опас-ных веществ, что может нанести вред местным сообще-ствам, экосистемам и биоразнообразию. Нерациональное использование природных ресурсов (земель, лесов) может привести к истощению сырьевой/производственной базы и снижению экономических показателей сельскохозяй-ственных и лесопромышленных активов.

Для управления указанными рисками компании Группы внедряют передовые технологические решения, совер-шенствуют системы менеджмента в области охраны окружающей среды, энергоэффективности, охраны труда и промышленной безопасности, а также разраба-тывают мероприятия по предотвращению и реагирова-нию в случае аварий и внештатных ситуаций.

Риски, связанные с несоблюдением принципов устой-чивого развития в цепочке поставок, могут при-вести к нарушению бесперебойности поставок и оказать негативное репутационное влияние на Группу АФК «Система». В целях их минимизации компании Группы предъявляют строгие требования к поставщи-кам, подрядчикам и партнерам в части соблюдения зако-нодательства и внутренних политик.

В связи с повышением уровня глобальных и регио-нальных террористических угроз возможные инци-денты на предприятиях и инфраструктурных объектах Группы могут привести к значительному экономиче-скому ущербу, нанести вред здоровью и жизни людей, а также спровоцировать ужесточение регуляторных тре-бований, 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 повли-ять на бизнес Группы АФК «Система». Этот риск вызван множеством факторов, в том числе:

- возможными несоответствиями и двусмысленностя-ми в отношении (i) федеральных или иных законов;

(ii) подзаконных актов, издаваемых органами испол-нительной власти государств, на территории кото-рых осуществляется деятельность компаний Группы АФК «Система»; (iii) региональных и местных норма-тивных правовых актов;

- пробелами в нормативно-правовой базе и отсут-ствием судебных и административных разъяснений по толкованию некоторых вопросов законодатель-ства, а также наличием противоречащих друг другу разъяснений судов и судебных актов;

- влиянием политических, социальных и коммерче-ских 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 ино-странных инвестиций в хозяйственные общества, имею-щие стратегическое значение для обеспечения обороны страны и безопасности государства» и нормативных правовых актов Таможенного союза, Евразийского эконо-мического союза к бизнесу Группы АФК «Система» может оказать негативное влияние, учитывая наличие иностранных акционеров.

Существует риск внесения изменений в законодатель-ство стран, на рынках которых присутствуют компании Группы АФК «Система», в связи с возможными изме-нениями в правовом регулировании международной торговли и международных инвестиций со стороны ино-странных государств или международных организаций.

В связи с тем, что корпоративным правом Российской Федерации предусмотрена возможность привлечения акционера к ответственности по обязательствам под-контрольных ему организаций, АФК «Система» может понести финансовые потери по обязательствам своих портфельных компаний.

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

В случае, если Федеральная антимонопольная служба Российской Федерации придет к заключению, что АФК «Система» или одна из ее подконтрольных орга-низаций, имеющих существенное значение, нарушила

законодательство в сфере защиты конкуренции, она может наложить существенные административ-ные санкции, что может повлечь за собой убытки для Корпорации. Федеральная антимонопольная служба также может воспрепятствовать заключению и/или ис-полнению отдельных сделок Корпорации и портфельных компаний, что может ограничить возможности компа-ний Группы по совершению инвестиционных сделок и проведению реструктуризации бизнеса.

Налоговые риски

Налоговое законодательство и налоговая прак-тика на рынках присутствия АФК «Система» харак-теризуются сложностью и неопределенностью и подвержены частым изменениям и неоднозначным толкованиям. Квалификация действий Корпорации и ее портфельных компаний как возможное наруше-ние налогового законодательства может оказать нега-тивное влияние на бизнес Группы АФК «Система».

Российское законодательство о трансфертном ценообра-зовании может потребовать корректировок в системе ценообразования компаний Группы АФК «Система» и повлечь за собой дополнительные налоговые обязатель-ства в отношении некоторых сделок.

С 2015 года в Российской Федерации вступили в дей-ствие правила налогообложения нераспределенной прибыли контролируемых иностранных компаний и прибыли от косвенной продажи российской недви-жимости, концепция бенефициарного собственника и налогового резидентства для иностранных юри-дических лиц в Российской Федерации. С момента вступления в силу эти правила неоднократно пересма-тривались, причем внесенные в них изменения имели обратную силу. В результате применения таких пра-вил налогообложения у компаний Группы могут воз-никнуть дополнительные налоговые обязательства ввиду неопределенности трактовок закона и отсут-ствия сложившейся правоприменительной практики.

Риски, связанные с рынками ценных бумаг

Осложнение геополитической ситуации, введение санк-ций против некоторых российских компаний, ухудше-ние макроэкономической ситуации и отток капитала и инвесторов с российского рынка оказывают влия-ние на стоимость российских компаний. В связи с ука-занными обстоятельствами доступ Корпорации и компаний Группы АФК «Система» к средствам инве-сторов через рынки ценных бумаг может в дальней-шем сократиться в результате введения секторальных санкций в областях деятельности компаний Группы АФК «Система» и/или осторожного подхода инвесто-ров 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 делистингом

В апреле 2022 года вступил в силу Федеральный закон № 114-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» и отдельные

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.

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.

Приобретение активов может усилить давление на денежную позицию Корпорации и повлечь необходимость привлечения стороннего финансирования.

законодательные акты Российской Федерации», обязывающий российских эмитентов прекратить обращение акций в виде депозитарных расписок, за исключением случая принятия решения о продолжении действия программ депозитарных расписок по заявлению эмитента.

Корпорация направила соответствующее заявление в Министерство финансов Российской Федерации и получила разрешение на продолжение обращения депозитарных расписок АФК «Система» за пределами Российской Федерации до 13 мая 2023 года.

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.

Задержка или срыв реализации инвестиционных сделок может оказать негативное влияние на достижение АФК «Система» стратегических целей, а также на результаты деятельности, финансовое состояние и инвестиционную привлекательность 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 АФК «Система» 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 досрочного погашения 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, разрешений и 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 или компании смогут выполнить условия всех соответствующих лицензий. Также нельзя гарантировать, что какие-либо из текущих или будущих лицензий или 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), 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, развитие ИТ-технологий 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» может 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, электроэнергетики, розничной торговли (в том числе электронной), гостиничных услуг, частной медицины, фармацевтики, банковской деятельности, высоких технологий, недвижимости, лесной промышленности и сельского хозяйства наблюдается высокая конкуренция между компаниями как в Российской Федерации, так и в 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 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

56
Система
управления

58
Ответственное
инвестирование

60
Ключевые
ESG-направления

62
Социальные инвестиции
и деятельность
БФ «Система»



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 середине 2022 года Совет директоров АФК «Система» утвердил Положение о Комитете по стратегии и устойчивому развитию Совета директоров. Обновленное положение закрепляет за комитетом ведущую роль в определении ESG-повестки Корпорации.

Прочие комитеты Совета директоров рассматривают отдельные аспекты ESG-тематики (включая корпоративное управление и этические принципы ведения бизнеса) в рамках своей компетенции.

Основные принципы и подходы ESG-стратегии последовательно каскадируются на уровень Группы через представителей АФК «Система» в советах директоров таких компаний.

В 2022 году АФК «Система» представила ESG-стратегию, ранее утвержденную Советом директоров Корпорации. Стратегия в области ESG 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.

На новом этапе 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 инклюзия и мобильность, здоровый образ жизни и здравоохранение, доступное жилье и городская инфраструктура, чистая энергетика, сокращение объема отходов и циклическая экономика, общественное питание и так далее.

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

Основными полномочиями обновленного 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.

Стратегия в области устойчивого развития: https://sistema.ru/upload/iblock/8f2/austdyark1ch028hkm006umtgniz3fi1/AFK-Sistema_Strategiya-ESG.pdf.

Принципы ответственного ведения бизнеса АФК «Система»

- 1 Управление рисками.
- 2 Добросовестность и прозрачность.
- 3 Соблюдение прав человека.
- 4 Этичность, лояльность и честность во взаимоотношениях с партнерами, контрагентами, персоналом.
- 5 Забота о персонале.
- 6 Концентрация финансовых и интеллектуальных ресурсов на развитии инноваций.
- 7 Бережное отношение к окружающей среде.
- 8 Инвестирование части прибыли в социально значимые проекты и программы.

Более подробно информация раскрыта на странице корпоративного сайта: <https://sistema.ru/upload/iblock/402/4028309e6a8b7283b17c6325daeaf875.pdf>.

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 закреплён 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.

Реализация принципов ответственного инвестирования

На этапе формирования портфеля активов

- Исключение «токсичных» отраслей и деятельности, незаконной в стране нахождения или подпадающей под международные запреты
- Учет ESG-профиля компаний при принятии инвестиционных решений

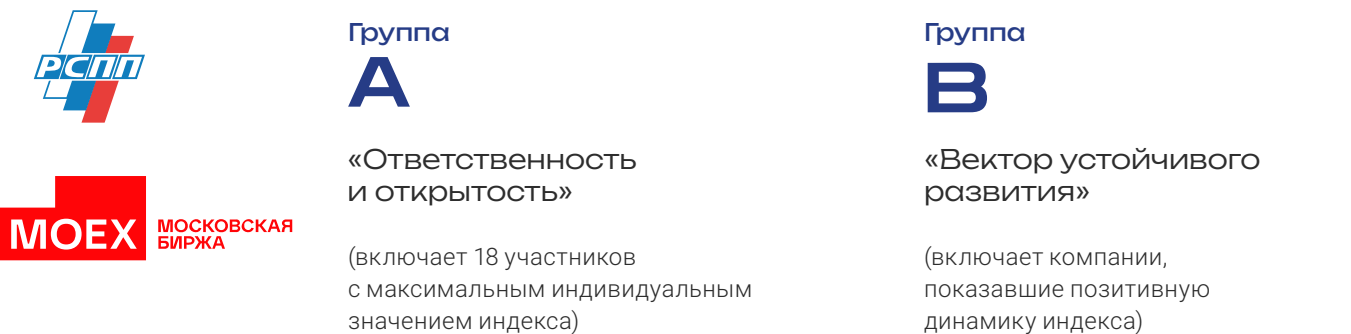
На этапе владения активами

- Базовые требования к управлению устойчивым развитием в портфельных компаниях и дополнительные требования в рамках подготовки актива к IPO
- Взаимодействие с портфельными компаниями через советы директоров в рамках установленных процедур корпоративного управления в целях совершенствования процессов управления устойчивым развитием и улучшения ESG-результативности

На этапе выхода из инвестиций

- Обеспечение самодостаточности системы управления устойчивым развитием в компании
- Подготовка информационно-справочных материалов по устойчивому развитию в компании

Позиции АФК «Система» в ESG-рейтингах и награды в области устойчивого развития



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, с 2017 года — Социальной хартии российского бизнеса, свода основополагающих принципов ответственной деловой практики, принятого Российским союзом промышленников и предпринимателей.



В 2022 году ПАО АФК «Система» выступило 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.

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.

Благополучие
сотрудников,
клиентов и местных
сообществ

Доступность
и качество
продукции и услуг

Умная,
эффективная
и безопасная среда

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», способствуют решению социально важных задач на стыке ключевых направлений.

Ключевые ESG-направления

Доступность и качество

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



Благополучие

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



Умная среда

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



ИНВЕСТИЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ

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

Корпоративное управление и синергия

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



Социальные инвестиции и деятельность БФ «Система»

БФ «Система» — один из крупнейших благотворительных фондов России, созданный в 2004 году как оператор социальной деятельности компаний Группы. БФ «Система» 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 Фонде на данный момент действует несколько основных программ.

- **«Лифт в будущее»** — всероссийская программа проф-ориентации и обучения, способствующая повышению карьерных возможностей в компаниях АФК «Система».
- **«Культура и просвещение»** — запуск и поддержка проектов по развитию и продвижению инклюзивной музейной среды.
- **«Социальная среда»** — поддержание социально незащищенных групп населения, реализация проектов, оказывающих помощь гражданам и некоммерческим организациям, проведение мероприятий, направленных на взаимодействие внутри разных групп.
- **«Система благотворительности»** — создание и продвижение лучших практик в области благотворительности и социальной защиты.

По направлению «Социальная среда» реализованы следующие мероприятия.

- Проведены региональные фестивали «Система Fest», в которых приняли участие более 9,5 тыс. сотрудников Корпорации.
- 11 компаний Корпорации в 13 регионах страны присоединились к экоакции по сбору макулатуры в поддержку образовательного проекта для детей-сирот «Лифт без отказа»
- В рамках корпоративного волонтерства было проведено более 50 мероприятий, в которых приняли участие более 500 сотрудников Группы. Более 3 тыс. часов волонтеры БФ «Система» посвятили благотворительной деятельности.
- В рамках поддержки спорта и развития здорового образа жизни более 2 тыс. сотрудников компаний Группы из 117 городов страны стали участниками благотворительного забега #ЗаЛес, в рамках которого было высажено 5,2 тыс. деревьев.
- 108 консультаций по психологической поддержке получили сотрудники компаний Корпорации.



В сфере культуры и просвещения

Фонд внедряет цифровые решения и новые подходы, которые являются наиболее эффективным способом повышения доступности культуры и искусства. В 2022 году при поддержке Фонда в Русском музее открылась выставка первого инклюзивного выставочно-просветительского проекта «Вне истеблишмента» — это проект Русского музея и первая масштабная попытка представить работы современных непрофессиональных художников, имеющих ментальные особенности и/или психиатрический опыт. Также проект включал в себя цикл образовательно-просветительских мероприятий для профессионалов и широкой общественности. Всего в проекте приняли участие более 390 тыс. человек.

«Система благотворительности» —

одно из основополагающих направлений деятельности Фонда. В 2022 году преобладал фокус на социальных инвестициях. Был запущен интеллектуальный клуб «Системный опыт» — площадка для обмена опытом между сотрудниками компаний Группы. Также 75 школьников и студентов получили стипендии в рамках пилотной стипендиальной программы «Лифт в будущее» с объемом финансирования 30 млн руб.

«Лифт в будущее»



В рамках ESG RETHINK FORUM 2022 состоялась церемония награждения лучших корпоративных проектов в области устойчивого развития национальной премией ESG Awards Russia 2022. В направлении Social второе место занял «Лифт в будущее», флагманский образовательный проект БФ «Система», который реализуется в партнерстве с компаниями Группы.



«Лифт в будущее» признан лучшим корпоративным проектом в социальном направлении устойчивого развития.

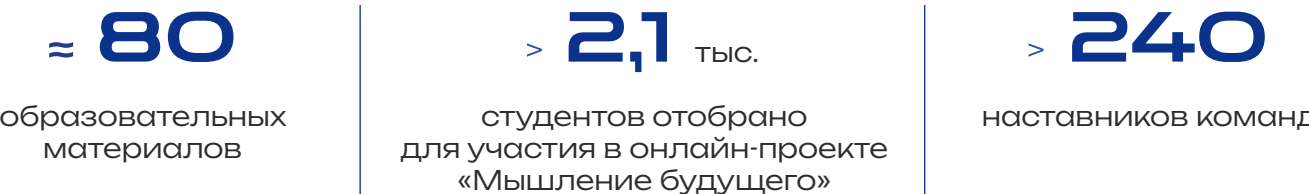
«Лифт в будущее» — флагманская образовательная программа БФ «Система», которая была создана в 2020 году и за год с момента запуска собрала порядка 365 тыс. участников. Было выпущено около 80 образовательных материалов, а сотням молодых специалистов и студентов помогли определиться и найти стажировку или первое место работы.

В 2022 году программа была направлена главным образом на поддержку и развитие перспективных молодых специалистов. Так, более 2,1 тыс. студентов были отобраны со всей страны для участия в онлайн-проекте «Мышление будущего». Целью проекта является освоение базовых навыков разных типов мышления, которые станут фундаментом для успешной карьеры в будущем.

Также в 2022 году завершилась предзащита участников программы «Студент — старшеклассникам»: 96 школьных проектных команд

представили профессионалам из компаний Группы решения кейсов. В рамках первого этапа программы участники проходят интенсивный онлайн-тренинг по основам проектной деятельности и проектному менеджменту, работе со школьниками и soft skills. На втором этапе они берут на себя руководство школьными проектными командами: предлагают кейсы от компаний Группы и помогают придумать решение, оформить его как полноценный проект и защитить перед экспертами — представителями бизнеса. Более 240 студентов успешно прошли отбор и стали наставниками команд.

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





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 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	<div>1 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.</div> <div>2 Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период.</div>	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.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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	<div>1 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.</div> <div>2 В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение.</div> <div>3 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).</div>	Соблюдается	<div>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 / www.sistema.com) не менее чем за 30 дней до даты его проведения.</div> <div>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.</div> <div>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.</div>

№	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	<div>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.</div> <div>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.</div> <div>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.</div>	Соблюдается	<div>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.</div> <div>Позиция Совета директоров по вопросам повестки дня Общего собрания включается в пояснительную записку по каждому вопросу.</div> <div>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».</div>

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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	<div>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.</div> <div>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.</div>	Соблюдается	<div>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.</div> <div>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.</div> <div>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.</div>
1.1.5.	Каждый акционер должен иметь возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	<div>1 Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров.</div>	Соблюдается	Устав ПАО АФК «Система» предусматривает, что акционеры вправе голосовать на Общем собрании акционеров в электронной форме в порядке, определенном Советом директоров и указанный в сообщении о проведении Общего собрания акционеров, или заполнения электронной формы бюллетеней на сайте в сети Интернет, определенном Советом директоров и указанным в сообщении о проведении Общего собрания акционеров.

№	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	<div><div>1</div> 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.</div> <div><div>2</div> 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.</div> <div><div>3</div> 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.</div> <div><div>4</div> 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.</div>	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			

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
1.2.1.	Общество должно разработать и внедрить прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	<div>1</div> Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет. <div>2</div> 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. <div>3</div> 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. В отчетном году в пояснительной записке по вопросу о распределении прибыли были приведены причины, по которым Совет директоров рекомендовал не выплачивать дивиденды.</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	<div>1</div> 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	<p>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.</p>

№	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 уделял 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.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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

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	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	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 членами Правления. 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. Совет директоров не реже одного раза в год рассматривает отчет Президента о ходе исполнения утвержденной стратегии Корпорации.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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	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	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. Утверждаемые Советом директоров стратегия и бизнес-планы Корпорации содержат ясные критерии, выраженные количественно измеримыми показателями, а также имеют промежуточные контрольные показатели. Совет директоров ежегодно утверждает бюджет Корпорации. Совет директоров не реже одного раза в год рассматривает стратегию Корпорации и оценивает ход ее исполнения и необходимость актуализации.
2.1.3.	Совет директоров должен определить принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	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	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. Совет директоров не менее одного раза в год рассматривает и утверждает отчет об управлении рисками Корпорации.

№	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	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	Общим собранием акционеров Корпорации утверждено Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации. Советом директоров Корпорации утверждены стратегия в области управления персоналом и внутренние документы в области мотивации сотрудников ПАО АФК «Система». Советом директоров также утверждены правила компенсации расходов высших должностных лиц Корпорации. Совет директоров не реже одного раза в год рассматривает вопросы, связанные с мотивацией и вознаграждениями.
2.1.5.	Совет директоров должен играть ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	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	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. Решения о совершении сделок с заинтересованностью принимаются лицами, не находящимися в положении конфликта интересов. Соблюдение сотрудниками правил урегулирования конфликтов интересов обеспечено мерами дисциплинарной ответственности.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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	1 Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики.	Соблюдается	Внутренние документы Корпорации, определяющие принципы информационной политики, распределяют между должностными лицами обязанности по ее реализации.
2.1.7.	Совет директоров должен осуществлять контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играть ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	1 В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе.	Соблюдается	<p>По результатам 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 и утверждения 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	<p>1 Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров.</p> <p>2 Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде.</p>	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, с указанием формы проведения заседания и сведений о присутствии членов Совета директоров на заседаниях.</p> <p>Основные результаты оценки работы Совета директоров и исполнительных органов раскрываются в годовом отчете Корпорации.</p> <p>Настоящий годовой отчет за отчетный период не содержит информацию о посещаемости заседаний Совета директоров и его комитетов каждым из членов Совета директоров, поскольку он 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>
2.2.2.	Председатель совета директоров должен быть доступен для общения с акционерами общества	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.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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	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	Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров оценивает всех кандидатов, выдвигаемых для избрания в состав Совета директоров, на предмет соответствия критериям независимости и возможного вклада в работу Совета директоров. Важными критериями оценки кандидатов в состав Совета директоров являются наличие у кандидата достаточного профессионального отраслевого опыта и деловой репутации и отсутствие конфликта интересов.
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	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 102–107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров.	Соблюдается	Биографические данные кандидатов для избрания в Совет директоров, рекомендация Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров в отношении голосования по кандидатурам, также информация о соответствии кандидатов критериям независимости и сведения о наличии письменных согласий кандидатов на избрание в состав Совета директоров входят в состав материалов общих собраний акционеров, повестка дня которых включает вопрос об избрании Совета директоров. Статус вновь избранных членов Совета директоров, в том числе их независимость, подтверждается на первом после избрания нового состава Совета директоров заседании Совета директоров.

№	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	Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку компетенций Совета директоров и их соответствия потребностям Корпорации. 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.
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.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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 добро-совестные суждения, незави-симые от влияния исполнительных органов обще-ства, отдельных групп акционеров или иных заинтере-сованных сторон. При этом сле-дует учитывать, что в обычных условиях не может считаться незави-симым кандидат (избранный член совета директо-ров), который свя-зан с обществом, его существен-ным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или свя-зан с государством	1 В течение отчетного пери-ода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимо-сти, указанным в рекомен-дациях 102–107 Кодекса, или были признаны незави-симыми по решению совета директоров.	Соблюдается	Все члены Совета директоров, которых Корпорация считала независимыми в отчетном году, соответствовали критериям, рекомендуемым Кодексом корпоративного управле-ния и Правилами листинга Московской биржи, или были признаны независимыми реше-нием Совета директоров.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
2.4.2.	Рекомендуется проводить оценку соответствия кан-дидатов в члены совета директо-ров критериям независимости, а также осущест-влять регуляр-ный анализ соответствия неза-висимых членов совета директо-ров критериям независимости. При проведении такой оценки содер-жание должно преобладать над формой	1 В отчетном периоде совет директоров (или коми-тет по номинациям совета директоров) составил мне-ние о независимости каждого кандидата в совет директо-ров и представил акционерам соответствующее заключение. 2 За отчетный период совет директоров (или коми-тет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующ-щих членов совета директоров (после их избрания). 3 В обществе разработаны про-цедуры, определяющие необ-ходимые действия члена совета директоров в том слу-чае, если он перестает быть независимым, включая обяза-тельства по своевременному информированию об этом совета директоров.	Соблюдается	Комитет по назначениям, возна-граждениям и корпоративному управлению Совета директо-ров (далее тут — Комитет) дает заключение о независимости кандидатов в состав Совета директоров. Совет директоров на пер-вом заседании после Общего собрания акционеров, на кото-ром избран новый состав Совета, подтверждает статус независимых членов Совета директоров. Комитет осуществляет регу-лярный анализ соответ-ствия независимых членов Совета директоров критериям независимости. Члены Совета директоров при избрании в состав Совета директоров дают письмен-ное обязательство сообщать Корпорации о любых обсто-ятельствах, которые могут повлиять на их способность иметь независимые суждения по вопросам, рассматривае-мым Советом директоров.
2.4.3.	Независимые директора состав-ляют не менее одной трети избран-ного состава совета директоров	1 Независимые дирек-тора составляют не менее одной трети состава совета директоров.	Соблюдается	По состоянию на конец отчетного года более поло-вины (пять из девяти) членов Совета директоров являлись независимыми.
2.4.4.	Независимые директора должны играть ключевую роль в предотвра-щении внутренних конфликтов в обще-стве и совершении обществом суще-ственных корпора-тивных действий	1 Независимые директора (у которых отсутствовал кон-фликт интересов) в отчетном периоде предварительно оце-нивали существенные корпо-ративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров.	Соблюдается	Независимые директора про-водят предварительную оценку возможных действий и реше-ний Корпорации, которые могут привести к возникновению кон-фликта, в рамках подготовки к заседаниям Совета директо-ров и комитетов. В частности, Комитет по аудиту, финан-сам и рискам предварительно рассматривает все сделки, в совершении которых имеется заинтересованность. Мнения членов Совета директо-ров приобщаются к материалам заседания.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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	<div>1 Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определен старший независимый директор.</div> <div>2 Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества.</div>	Частично соблюдается	<div>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.</div> <div>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 Российской Федерации. В частности, старший независимый директор необходим в ситуациях, когда руководитель компании одновременно является председателем совета директоров, что невозможно в соответствии с российским законодательством.</div> <div>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 в рамках обсуждения кандидатов, выдвигаемых в состав Совета директоров в 2023 году.</div>

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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.
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	<div>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.</div> <div>2 Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.</div> <div>3 В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества.</div>	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.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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 сотрудников 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 2022 году Совет директоров провел 18 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 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 плану работы Совета директоров. Вся информация к заседаниям Совета директоров предоставляется заблаговременно через информационный портал всем членам Совета директоров до заседания 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 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 рекомендуются 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 рекомендацией 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>

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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	<div><div>1</div> Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.</div> <div><div>2</div> Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.</div> <div><div>3</div> 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.</div> <div><div>4</div> Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.</div>	Соблюдается частично	<p>В Корпорации создан Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров (далее тут — Комитет) и утверждено Положение о Комитете. Задачи Комитета, закрепленные положением, соответствуют рекомендациям Кодекса.</p> <p>В течение отчетного года большинство членов Комитета составляли независимые директора. Председатель Комитета обладает обширным опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.</p> <p>Корпорация включает 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 2023 году.</p> <p>В 2022 году Комитет провел 13 заседаний, в среднем не реже 3 раз в квартал.</p>

Соблюдается частично

№	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	<div>1 Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</div> <div>2 Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.</div> <div>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.</div>	Соблюдается частично	<p>В Корпорации создан Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее тут — Комитет) и принято Положение о Комитете. Задачи Комитета, закрепленные положением, соответствуют рекомендациям Кодекса.</p> <p>Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.</p> <p>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.</p> <p>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 2023 году.</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	<div>1 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.</div> <div>2 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.</div> <div>3 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 уполномоченным подразделением общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества.</div>	Соблюдается частично	<p>В Корпорации создан Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее тут — Комитет) и принято Положение о Комитете. Задачи Комитета, закрепленные положением, соответствуют рекомендациям Кодекса.</p> <p>Комитет взаимодействует с акционерами-миноритариями в рамках подбора кандидатов для избрания в состав Совета директоров.</p> <p>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.</p> <p>В среднем независимый директор Корпорации участвует в работе двух из трех 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 2023 году.</p>

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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.)	1 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	Совет директоров Корпорации ежегодно, на первом заседании после избрания Совета директоров, формирует комитеты Совета директоров в соответствии с задачами и целями деятельности Корпорации. Помимо Комитета по аудиту, финансам и рискам и Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, в Корпорации действует Комитет по стратегии и устойчивому развитию. 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.
2.8.5.	Состав комитетов рекомендуется определять таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	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 соответствующего комитета с совмещенным функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета.	Соблюдается	В течение отчетного года Комитет по аудиту, финансам и рискам и Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению возглавлялись независимыми директорами. Любые лица, не указанные в решении Совета директоров о формировании персональных составов комитетов, могут участвовать в их заседаниях только по приглашению их председателей.
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	Председатели комитетов регулярно информируют Председателя Совета директоров Корпорации о работе своих комитетов. Комитеты ежегодно представляют отчеты о своей работе Совету директоров.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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	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	Проведение оценки качества работы Совета директоров предусмотрено Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система». Действующая в Корпорации процедура оценки работы Совета директоров основана на многолетнем опыте и включает в себя оценку работы Совета директоров, в том числе вопросы организации его работы, и оценку работы комитетов. 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. Результаты оценки рассматриваются на очном заседании Совета директоров, предшествующем годовому Общему собранию акционеров. На основании результатов оценки Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров формулирует предложения по совершенствованию работы Совета директоров и его комитетов.
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	Не соблюдается	Корпорация временно не раскрывает сведения о персоналиях членов органов управления и о Корпоративном секретаре 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 2 3	Соблюдается	Корпоративный секретарь в своей деятельности подчиняется непосредственно Совету директоров, назначается на должность и освобождается от нее решением Совета директоров. 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. Указанное положение раскрыто на сайте Корпорации и устанавливает право Корпоративного секретаря получать информацию и документы у должностных лиц, подразделений и органов Корпорации.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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	Соблюдается	Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях. Структурное подразделение Корпорации, ответственное за кадровую политику, регулярно представляет Комитету по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров сравнительный анализ уровня вознаграждения ключевых сотрудников 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 сотрудников. 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 руководителей 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 руководителей общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	Соблюдается	Внутренние документы Корпорации детально регламентируют порядок определения размера и выплаты всех компонентов вознаграждения, а также любых компенсаций.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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 сотрудники 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. Основной формой вознаграждения членов Совета директоров в соответствии с положением является фиксированное вознаграждение.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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.
4.2.3.	Не рекомендуется предусматривать какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов 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 членов 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.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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 обеспечить разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	<div>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.</div> <div>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.</div> <div>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.</div>	Соблюдается	<p>В Корпорации действует система мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих сотрудников, утверждаемая Советом директоров. Совет директоров утверждает ключевые 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 частей 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 сотрудников, совершенных в ущерб долгосрочным интересам акционеров, соответствующие сотрудники привлекаются к ответственности и должны компенсировать убытки Корпорации в соответствии с действующим законодательством.</p>

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
4.3.2.	Обществам, акции которых допущены к организованным торгам, рекомендуется внедрить программу долгосрочной мотивации исполнительных органов и иных ключевых руководителей 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 руководителей 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 руководителей 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 сотрудников 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	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. Система управления рисками и внутреннего контроля построена на операционном и организационном уровнях. Роли и задачи различных органов Корпорации в данном процессе определены вышеуказанными документами.
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	За осуществление мероприятий в области управления рисками в Корпорации несет ответственность Департамент по управлению рисками. 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. Проверку функционирования системы внутреннего контроля осуществляет Служба внутреннего аудита Корпорации, которая отчитывается о результатах таких проверок перед Советом директоров.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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	<div><div>1</div><div>В обществе утверждена антикоррупционная политика.</div></div> <div><div>2</div><div>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.</div></div>	Соблюдается	<p>Система внутреннего контроля и управления рисками позволяет Корпорации своевременно реагировать на возникающие риски.</p> <p>Советом директоров утверждена Антикоррупционная политика Корпорации.</p> <p>В Корпорации действует единая горячая линия, с помощью которой любой сотрудник 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.</p> <p>Лицо, предоставившее соответствующую информацию, защищено от любых форм давления (в том числе от увольнения, преследования, любых форм дискриминации).</p>
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	<div><div>1</div><div>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.</div></div> <div><div>2</div><div>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.</div></div>	Соблюдается	<p>Совет директоров 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.</p>

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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 подотчетности должны быть разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита рекомендуется подчинить совету директоров, а административно — непосредственно единоличному исполнительному органу общества	<div><div>1</div><div>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.</div></div>	Соблюдается	<p>В Корпорации создана Служба внутреннего аудита, действующая на основании Положения о Службе внутреннего аудита. Служба функционально подчиняется Совету директоров, а административно — Президенту.</p> <p>Руководитель службы назначается на должность и освобождается от нее приказом Президента на основании решения Совета директоров.</p>

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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	<div><div>1</div><div>В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.</div></div> <div><div>2</div><div>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.</div></div>	Соблюдается	<p>Процедуры внутреннего аудита в Корпорации осуществляются на основании Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита Института внутренних аудиторов.</p> <p>Осуществление внутреннего аудита в Корпорации включает в себя оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками и оценку корпоративного управления.</p>

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 взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	<div><div>1</div><div>Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса.</div></div> <div><div>2</div><div>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.</div></div>	Соблюдается	<p>В Корпорации разработана и внедрена Информационная политика, утвержденная Советом директоров.</p> <p>Реализация Информационной политики осуществляется исполнительными органами Корпорации и Корпоративным секретарем. Совет директоров осуществляет контроль за соблюдением Информационной политики.</p> <p>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.</p>

№	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	<div><div>1</div><div>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.</div></div> <div><div>2</div><div>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).</div></div> <div><div>3</div><div>В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.</div></div>	Соблюдается частично	<p>На сайте Корпорации в сети Интернет (www.sistema.ru / www.sistema.com) . Корпорация временно не раскрывает сведения о персоналиях 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>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>У Корпорации отсутствует контролирующее лицо.</p>

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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	<div><div>1</div><div>В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации.</div></div> <div><div>2</div><div>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.</div></div> <div><div>3</div><div>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.</div></div>	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 собственный сайт в сети Интернет (www.sistema.ru / www.sistema.com) и ленту новостей «Интерфакс».</p> <p>В течение отчетного года раскрытие информации на сайте осуществлялось на русском и английском языках.</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	<div><div>1</div><div>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.</div></div> <div><div>2</div><div>Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.</div></div> <div><div>3</div><div>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.</div></div> <div><div>4</div><div>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.</div></div>	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;финансовой деятельности и финансовом состоянии Корпорации;структуре капитала Корпорации;социальной ответственности Корпорации. <p>Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, в том числе в годовом отчете и 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>

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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	<div>1</div> Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита. <div>2</div> 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	<div>1</div> В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества. <div>2</div> В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержится 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	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. 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.
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	<div>1</div> В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными. <div>2</div> 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.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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	<div>1</div> 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.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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	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 тут — «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	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. В отчетном году все действия, отнесенные Кодексом корпоративного управления к существенным корпоративным действиям, были одобрены 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 действий таких действий	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	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	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. При рассмотрении существенных сделок на заседании Совета директоров для определения цены сделки привлекается независимый оценщик или инвестиционный консультант. 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.