



**ТОЧКИ
РОСТА**

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ

Отчёт в области устойчивого развития и экологической ответственности

2019

Годовой отчёт ПАО «Интер РАО» за 2019 год / Отчёт в области устойчивого развития и экологической ответственности

Предварительно утверждён Советом директоров ПАО «Интер РАО» 17.04.2020 (протокол от 17.04.2020 № 271)
Достоверность данных подтверждена Ревизионной комиссией ПАО «Интер РАО» (заключение от 31.03.2020)

Б. Ю. Ковальчук, Генеральный директор ПАО «Интер РАО»

А.П. Вайнилавичуте, Главный бухгалтер ПАО «Интер РАО»

Оглавление

1. Об Отчёте [GRI 102-1, 102-3, 102-5, 102-32, 102-46, 102-48, 102-49, 102-50, 102-51, 102-52, 102-53, 102-54, 102-56]	10
2. Тематические развороты.....	12
Энергия для всех	12
Энергия развития	13
Энергия будущего.....	14
Забота об окружающей среде	15
Энергия людей.....	16
Стратегический отчёт	17
3. Главные события и итоги	17
3.1. Реализация Стратегии.....	17
3.2. Интер PAO сегодня [GRI 102-2, 102-7].....	18
3.3. Факторы инвестиционной привлекательности	19
3.4. Ключевые события [102-10].....	19
3.4.1. Премии и награды.....	20
4. Обращение Председателя Совета директоров и Генерального директора	21
4.1. Обращение Председателя Совета директоров [GRI 102-14].....	21
4.2. Обращение Генерального директора	22
4.3. Ответы на ключевые вопросы заинтересованных сторон	24
5. Бизнес-модель [GRI 102,7, 102-9].....	26
5.1. Бизнес-модель по концепции капиталов [GRI 102-7]	27
6. География деятельности [102-4]	28
7. Структура Компании	29
7.1. Основные вехи	29
7.2. Структура Компании [GRI 102-45].....	29
8. Обзор рынка	31
8.1. Макроэкономическая ситуация	31
8.1.1. Экономика России	32
8.1.2. Место России в мировой электроэнергетике	33
8.2. Электроэнергетика России [GRI 102-6].....	33
8.2.1. Регулирование	33
8.2.2. Показатели российской электроэнергетики	37
8.2.3. Программа модернизации	40
8.2.4. Отраслевые тренды и прогнозы	41
8.3. Зарубежные электроэнергетические рынки [GRI 102-6]	43
8.3.1. Единый энергетический рынок ЕАЭС	43
8.4. Конкурентный обзор	44
8.4.1. Конкурентные преимущества Интер PAO	46
9. Стратегия развития.....	47

9.1.	Миссия Компании	47
9.2.	Система стратегического планирования.....	47
9.2.1.	Итоги реализации Стратегии	48
9.2.2.	Приоритеты развития на 2019 и 2020 гг. [GRI 103].....	50
9.2.3.	Реализация Стратегии в 2019 г.	50
9.2.4.	Аудит реализации Стратегии.....	52
9.2.5.	Стратегия развития на новый долгосрочный период.....	53
9.2.6.	Отчёт о выполнении ключевых показателей эффективности	53
9.2.7.	Программа инновационного развития [GRI 103].....	54
9.2.8.	Развитие и управление информационными технологиями	56
9.2.9.	Программа управления издержками.....	57
9.3.	Инвестиционная программа	58
9.3.1.	Ключевые инвестиционные проекты	58
9.3.2.	Информация об инвестиционных вложениях, предполагаемый уровень дохода по которым составляет более 10 процентов в год.....	59
9.4.	Риски и возможности	59
9.4.1.	Система управления рисками	59
9.4.2.	Риск-аппетит.....	63
9.4.3.	Стратегические риски [GRI 102-15].....	64
9.4.4.	Анализ критических рисков. Риски и возможности [GRI 102-15]	64
9.4.5.	Мероприятия по управлению рисками.....	66
9.4.6.	Управление рисками в области устойчивого развития [103, 102-15].....	66
9.5.	Система управления инновационной деятельностью [GRI 103]	69
9.6.	Система закупочной деятельности [GRI 103]	72
9.6.1.	Корпоративный интернет-магазин	73
9.6.2.	Требования к подрядчикам по системам менеджмента, промышленной безопасности, охраны окружающей среды.....	73
9.6.3.	Оценка системы закупок	74
9.6.4.	Импортозамещение [GRI 204-1]	75
9.6.5.	Сотрудничество с малым и средним бизнесом	76
10.	Анализ результатов деятельности.....	76
10.1.	Финансовые результаты	76
10.1.1.	Основные факторы, повлиявшие на финансовые результаты	77
10.1.2.	Анализ выручки.....	78
10.1.3.	Операционные расходы	79
10.1.4.	ЕБИТДА.....	80
10.1.5.	Чистая прибыль	81
10.1.6.	Чистые активы.....	82
10.1.7.	Созданная прямая экономическая стоимость, распределённая и нераспределённая экономическая стоимость [GRI 201-1].....	82
10.1.8.	Финансовая помощь от органов государственной власти [GRI 201-4]	82
10.1.9.	Денежный поток	83
10.1.10.	Долговые обязательства	83
10.1.11.	Финансовые коэффициенты.....	85

10.1.12.	Кредитные рейтинги	85
10.1.13.	Основные финансовые результаты по сегментам в 2019 г.	86
10.2.	Генерация.....	87
10.2.1.	Установленная мощность сегмента «Электрогенерация в РФ» [EU1]	89
10.2.2.	Установленная мощность сегмента «Теплогенерация в РФ» [EU1].....	91
10.2.3.	Операционные результаты сегмента «Электрогенерация в РФ» [EU2].....	94
10.2.4.	Операционные результаты сегмента «Теплогенерация в РФ» [EU2].....	97
10.2.5.	Объекты программы ДПМ	101
10.2.6.	Ремонтная деятельность и аварийность.....	101
10.2.7.	Перспективы развития направления «Генерация в Российской Федерации»	104
10.3.	Зарубежные активы	106
10.3.1.	Описание бизнес-направления [EU1,2,4]	106
10.3.2.	Результаты операционной деятельности [EU4 12, 28, 29]	108
10.3.3.	Финансовые результаты по сегменту	109
10.4.	Сбытовая деятельность.....	110
10.4.1.	Описание бизнес-направления	110
10.4.2.	Результаты операционной деятельности [EU3].....	111
10.4.3.	Финансовые результаты по сегменту	112
10.4.4.	Принципы энергосбытовой деятельности	112
10.4.5.	Развитие электронных сервисов	113
10.4.6.	Кибербезопасность [GRI 418]	113
10.4.7.	Оценка степени удовлетворения потребителей [GRI 103]	114
10.4.8.	Выполнение договорных обязательств [EU27]	114
10.4.9.	Факторы, влияющие на развитие отрасли	115
10.5.	Трейдинг в Российской Федерации и Европе	116
10.5.1.	Описание бизнес-направления	116
10.5.2.	Положение сегмента на рынке	117
10.5.3.	Финансовые результаты по сегменту	118
10.5.4.	Ожидания по динамике спроса, объёмов и ценовой конъюнктуры	119
10.6.	Инжиниринг.....	119
10.6.1.	Описание бизнес-направления	119
10.6.2.	Результаты операционной деятельности.....	120
10.6.3.	Финансовые результаты по сегменту	120
10.6.4.	Перспективы развития	121
	Отчёт о деятельности в области устойчивого развития	122
11.	Реализация принципов социальной ответственности и достижение Целей устойчивого развития.....	122
11.1.	Основные принципы устойчивого развития и социальной ответственности [GRI 102-12]	122
11.2.	Вклад в достижение Целей устойчивого развития ООН [GRI 102-15].....	123
11.3.	Система управления устойчивым развитием [GRI 102-19, 102-20].....	127
11.4.	Рейтинги устойчивого развития.....	130
12.	Взаимодействие с заинтересованными сторонами.....	130

12.1.	Карта заинтересованных сторон, основные принципы и темы взаимодействия [GRI 102-40, 102-42, 102-43]	130
12.2.	Основные формы, каналы, принципы и темы взаимодействия с заинтересованными сторонами [GRI 102-43, 102-44]	132
12.3.	Существенные темы Отчёта и ключевые вопросы заинтересованных сторон [GRI 101, 102-46, 102-47, 102-49].....	138
13.	Охрана окружающей среды	141
13.1.	Экологическая политика, система экологического менеджмента и соблюдение природоохранного законодательства	141
13.1.1.	Экологическая политика [GRI 102-11].....	141
13.1.2.	Ключевые мероприятия в области природоохранной деятельности	142
13.1.3.	Расходы на охрану окружающей среды	144
13.1.4.	Планы природоохранной деятельности в 2020 г.	144
13.2.	Система экологического менеджмента и контроля за соблюдением природоохранного законодательства	145
13.2.1.	Система экологического менеджмента [GRI 103].....	145
13.2.2.	Обеспечение деятельности в соответствии с законодательными требованиями в области охраны окружающей среды [GRI 307-1]	145
13.2.3.	Контроль за соблюдением природоохранного законодательства поставщиками и подрядчиками [GRI 308-1]	147
13.3.	Выбросы парниковых газов и загрязняющих веществ в атмосферу.....	147
13.3.1.	Политика по сокращению выбросов парниковых газов и загрязняющих веществ в атмосферу	147
13.3.2.	Выбросы парниковых газов [GRI 305-1, 305-4,]	148
13.3.3.	Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу [GRI 305-7]	150
13.4.	Энергоэффективность и ресурсосбережение.....	151
13.4.1.	Программа энергосбережения и повышения эффективности (ПЭиПЭ)	151
13.4.2.	Результаты реализации мероприятия программы энергоэффективности ПЭиПЭ [GRI 302-1, 302-4]	152
13.4.3.	Потребление топлива [GRI 302-1].....	153
13.5.	Образование и утилизация отходов.....	155
13.5.1.	Политика и мероприятия в области обращения с отходами [GRI 103]	155
13.5.2.	Образование отходов [GRI 306-2].....	156
13.5.3.	Утилизация и повторное использование отходов [GRI 306-2, 306-3, 306-4]	157
13.6.	Эффективное водопользование.....	159
13.6.1.	Подходы к управлению водопользованием [GRI 303-1, 303-2, 303-5].....	159
13.6.2.	Объём потребления воды и водозабора [GRI 303-3, 303-4, 303-5]	160
13.6.3.	Объём сброса сточных вод [GRI 303-2, 306-1].....	160
13.7.	Защита биоразнообразия.....	161
13.7.1.	Защита и восстановление рыбных ресурсов	161
13.7.2.	Экологическое волонтерство	163
14.	Охрана труда и профилактика профессиональных заболеваний.....	164
14.1.	Политика и система охраны труда и профессионального здоровья	164
14.1.1.	Политики и требования к охране здоровья и безопасности [GRI 103, 403-9, EU25]	164

14.1.2.	Управление системой охраны труда и профессионального здоровья [GRI 403-1, 403-8]	166
14.1.3.	Планы по совершенствованию охраны труда в 2020 г.	167
14.2.	Основные направления, расходы и мероприятия в области охраны труда и профессионального здоровья.....	167
14.2.1.	Общие направления и расходы в области охраны [GRI 403-2].....	167
14.2.2.	Идентификация вредных и (или) опасных факторов производственной среды и трудового процесса, оценка рисков и расследование несчастных случаев [GRI 403-2].....	169
14.2.3.	Участие работников в консультациях и коммуникациях по вопросам охраны труда и профессионального здоровья [GRI 403-4].....	169
14.2.4.	Предотвращение и снижение негативных воздействий на здоровье работников и населения, напрямую связанных с деятельностью организации [GRI 403-3, 403-7].....	170
14.2.5.	Обучение охране труда и проверки знаний [GRI 403-5].....	171
14.2.6.	Программы в области охраны здоровья работников [GRI 403-3, 403-6]	172
15.	Кадровая политика и развитие персонала	174
15.1.	Кадровая политика и развитие персонала [GRI 103].....	174
15.1.1.	Цели развития персонала в связи со стратегическими приоритетами	174
15.1.2.	Основные направления и результаты реализации кадровой политики	174
15.1.3.	Планы по совершенствованию кадровой политики в 2020 г.	175
15.2.	Кадровая структура и управление движением персонала	175
15.2.1.	Общая структура персонала [GRI 102-7, 102-8, GRI 405-1].....	175
15.2.2.	Движение персонала [GRI 401-1]	176
15.2.3.	Управление талантами.....	177
15.2.4.	Повышение эффективности организационных структур	178
15.3.	Обучение персонала [GRI 103, 404-1, 404-2]	178
15.4.	Социальная поддержка.....	180
15.4.1.	Принципы социальной политики [GRI 102-12]	180
15.4.2.	Материальная мотивация [GRI 202-1, 404-3].....	181
15.4.3.	Нематериальная мотивация	182
15.5.	Взаимодействие с профсоюзами и права человека	182
15.5.1.	Взаимодействие с профсоюзами [GRI 103, 102-41, 402-1, 407-1].....	182
15.5.2.	Приверженность правам человека [GRI 405, 406, 408, 409].....	184
16.	Благотворительная деятельность.....	185
16.1.	Политика и основные направления благотворительной деятельности.....	185
16.2.	Долгосрочные социально ориентированные проекты	186
16.2.1.	Основные направления развития регионов присутствия [GRI 103].....	186
16.2.2.	Крупные региональные инициативы Группы в 2019 г.	188
16.2.3.	Спонсирование крупных форумов и конференций.....	189
16.3.	Корпоративное волонтерство	189
	Отчёт о корпоративном управлении	191
17.	Заявление Председателя Совета директоров.....	191
18.	Система корпоративного управления [GRI 102-16]	191
18.1.	Структура корпоративного управления [GRI 102-18].....	192
18.2.	Оценка уровня корпоративного управления	192

18.2.1.	Соблюдение принципов корпоративного управления.....	193
18.3.	Общее собрание акционеров.....	195
18.4.	Совет директоров [GRI 102-26]	197
18.4.1.	Оценка деятельности Совета директоров [GRI 102-28].....	198
18.4.2.	Отчёт Совета директоров о результатах развития Общества по приоритетным направлениям деятельности [GRI 102-26, 102-28, 102-31, 102-34].....	200
18.4.3.	Состав совета директоров [GRI 102-22, 102-23, 405-1].....	204
18.4.4.	Независимые директора	207
18.4.5.	Планирование преемственности в Совете директоров [GRI 102-24]	208
18.4.6.	Обучение и развитие членов Совета директоров [GRI 102-27].....	208
18.4.7.	Предотвращение конфликта интересов Совета директоров [GRI 102-25].....	209
18.4.8.	Страхование ответственности.....	209
18.4.9.	Биографии членов Совета директоров [GRI 102-23]	210
18.5.	Комитеты Совета директоров [GRI 102-22]	218
18.5.1.	Комитет по аудиту и устойчивому развитию	220
18.5.2.	Комитет по номинациям и вознаграждениям	221
18.5.3.	Комитет по стратегии и инвестициям	222
18.6.	Корпоративный секретарь	224
18.7.	Исполнительные органы управления	226
18.7.1.	Состав Правления	226
18.7.2.	Биографии членов Правления	227
18.7.3.	Владение и совершение членами Правления сделок с акциями ПАО «Интер ПАО»	232
18.8.	Вознаграждение органов управления [GRI 102-36].....	233
18.8.1.	Отчёт о практической реализации принципов политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления и Генерального директора [GRI 102-35]	234
18.8.2.	Порядок определения размера вознаграждения Совета директоров	234
18.8.3.	Размер вознаграждения Совета директоров	236
18.8.4.	Порядок определения размера вознаграждения членов Правления и Генерального директора	237
18.8.5.	Размер вознаграждения Генерального директора и членов Правления	242
19.	Корпоративный контроль	243
19.1.	Ревизионная комиссия.....	243
19.1.1.	Результаты работы Ревизионной комиссии.....	244
19.1.2.	Вознаграждение Ревизионной комиссии	244
19.2.	Внутренний аудит	244
19.2.1.	Результаты 2019 г.....	245
19.2.2.	Независимая оценка внутреннего аудита	245
19.2.3.	Планы по совершенствованию внутреннего аудита	246
19.3.	Система управления рисками и внутреннего контроля	246
19.3.1.	Цели и задачи системы управления рисками и внутреннего контроля	246
19.3.2.	Субъекты системы управления рисками и внутреннего контроля	246
19.3.3.	Схема распределения ответственности субъектов СУРиВК Интер ПАО.....	247
19.3.4.	Функции и задачи субъектов СУРиВК.....	248

19.3.5.	Развитие системы управления рисками и внутреннего контроля	249
19.3.6.	Оценка эффективности СУРиВК	249
19.4.	Информационная безопасность	250
19.4.1.	Результаты 2019 г. и события после отчётной даты	250
19.5.	Система комплаенс	251
19.5.1.	Антимонопольный комплаенс [GRI 206-1]	252
19.5.2.	Противодействие мошенничеству и коррупции [GRI 102-17, 205-1, 205-2, 205-3]	253
19.6.	Внешний аудит	257
20.	Акционерный капитал	258
20.1.1.	Структура акционерного капитала	258
20.1.2.	Депозитарные расписки	260
20.2.	Дивидендная политика	261
20.2.1.	Отчёт о выплате объявленных (начисленных) дивидендов	261
20.2.2.	История дивидендных выплат	262
20.3.	Биржевая информация	262
20.3.1.	Обзор фондовых индексов и динамика капитализации энергетических компаний	264
20.3.2.	Динамика курса акций ПАО «Интер РАО» в 2019 г.	266
20.3.3.	Информационная политика	267
20.3.4.	Взаимодействие с инвесторами и аналитиками	267
20.3.5.	Взаимодействие с миноритарными акционерами	268
21.	Список приложений	270

1. Об Отчёте [GRI 102-1, 102-3, 102-5, 102-32, 102-46, 102-48, 102-49, 102-50, 102-51, 102-52, 102-53, 102-54, 102-56]

Наименование

Публичное акционерное общество «Интер РАО ЕЭС» [GRI 102-1]

Внесено в список стратегических предприятий Российской Федерации Указом Президента РФ от 30.09.2010 № 1190.

Местоположение

Ул. Большая Пироговская, д. 27, стр. 2, г. Москва, Россия, 119435 [GRI 102-3]

Адрес в сети Интернет

<https://www.interrao.ru/contacts/>

Характер собственности

Иная смешанная российская собственность [GRI 102-5]

Об Отчёте

Настоящий Годовой отчёт ПАО «Интер РАО», содержащий Отчёт в области устойчивого развития и экологической ответственности, (Отчёт) подготовлен за 2019 г. [GRI 102-50]. Цикл отчётности – ежегодный. [GRI 102-52]. Предыдущий Годовой отчёт был раскрыт 19.04.2019. [GRI 102- 51].

Отчёт включает в себя результаты деятельности ПАО «Интер РАО» и иных компаний, входящих в Группу «Интер РАО». Период раскрытия событий после отчётной даты – до 28.02.2020.

Отчёт подготовлен в соответствии с методологией GRI Standards «Основной» (Core), с учётом рекомендаций Центрального Банка, Росимущества и Московской Биржи. [GRI 102-54]. Информация, представленная в Отчёте, подтверждена Ревизионной комиссией, предварительно рассмотрена Советом директоров и утверждена годовым Общим собранием акционеров ПАО «Интер РАО». [GRI 102-32]. Надлежащее отражение качественной и количественной информации, подготовленной в соответствии с методологией GRI Standards (выборочной информации), проверено в соответствии с Международным стандартом заданий, обеспечивающих уверенность (ISAE) 3000 (пересмотренный) «Задания, обеспечивающие уверенность, отличные от аудита и обзорной проверки финансовой информации прошедших периодов». Отчёт независимого аудитора о результатах проверки, обеспечивающей ограниченную уверенность в отношении выборочной информации, приведён в Приложении 6 настоящего Отчёта. Независимым аудитором выступила компания ФБК Грант Торнтон. Договор с аудиторской организацией заключён после его предварительного рассмотрения Комитетом по аудиту Совета директоров Общества. [GRI 102-56].

Границы Отчёта

Под Группой «Интер РАО» для целей настоящего Отчёта следует понимать совокупность компаний, состоящих из ПАО «Интер РАО» и его дочерних организаций. Периметр информации, раскрываемой в Годовом отчёте, соответствует периметру консолидации в целях подготовки финансовой отчётности Группы по Международным стандартам финансовой отчётности (МСФО). Крупнейшие дочерние общества на 31.12.2019 приведены в разделе 7 «Структура Компании». Существенные изменения масштабов, структуры или собственности Группы или цепочки поставок, на протяжении отчётного периода отсутствуют.

Основные термины и определения

В данном Отчёте термины Интер РАО, Группа, Компания, Группа Интер РАО в различных формах означают Группу «Интер РАО». Термин Общество означает ПАО «Интер РАО».

Новое в Отчёте

Результаты переформулировок показателей, приведённых в предыдущих отчётах: Потребление топлива [GRI 302-1] за 2017–2019 гг. приведено по Группе (в Отчёте за 2018 г. были указаны данные только по российским активам). В связи с изменением методики расчёта были пересчитаны данные за 2018 г. по созданной и распределённой экономической стоимости. [GRI 102-48].

Заявление об ответственности

Исходя из всей имеющейся информации, руководство ПАО «Интер РАО» подтверждает, что данный Отчёт объективно отражает информацию о результатах и изменениях в деятельности Группы, её текущем положении, а также основных рисках и факторах неопределённости, связанных с деятельностью Группы.

Отчёт содержит заявления прогнозного характера относительно производственных, финансовых, экономических и социальных показателей, характеризующих дальнейшее развитие Компании. Реализация планов и намерений непосредственно связана с политической, экономической, социальной и правовой ситуацией в Российской Федерации и в мире. В связи с этим фактические результаты деятельности Компании в будущем могут отличаться от прогнозируемых.

Контактное лицо для обращения с вопросами относительно данного Отчёта или его содержания

Бочаров Олег Игоревич, руководитель направления по взаимодействию с акционерами и рынком ценных бумаг Департамента корпоративных отношений и антимонопольного комплаенса. **[GRI 102-53]**

bocharov_oi@interrao.ru

+7 (495) 664-88-40 доб. 24-40

Определение существенных тем

Для определения существенных тем Отчёта впервые было проведено анкетирование заинтересованных сторон. В опросе приняли участие 34 представителя 8 групп заинтересованных сторон, которые оценили уровень значимости предложенных тем для Компании, регионов присутствия и окружающей среды. В опросе также приняли участие 10 представителей менеджмента Интер РАО, ответственных за работу с разными группами заинтересованных сторон. Их попросили оценить уровень воздействия Интер РАО на каждую тему устойчивого развития. По итогам описанной процедуры было установлено 8 ключевых тем:

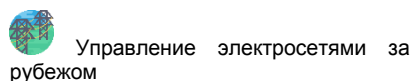
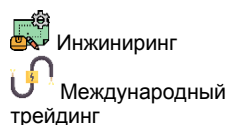
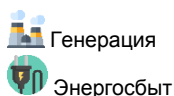
1. Финансовые результаты деятельности Компании (финансовые показатели) и факторы, оказывающие прямое влияние на экономическую эффективность Компании.
2. Вопросы этики и добросовестности, борьбы с коррупцией и злоупотреблениями в закупочной деятельности.
3. Соблюдение требований природоохранного законодательства и снижение воздействия продукции поставщиков на окружающую среду.
4. Качество корпоративного управления.
5. Сокращение выбросов парниковых газов и загрязняющих веществ в атмосферу. Развитие энергоэффективности.
6. Охрана труда и профессионального здоровья.
7. Обеспечение надёжного доступа потребителя к электроэнергии и теплу.
8. Ресурсосбережение и эффективное водопользование. Сокращение сбросов и отходов.

Подробная информация о взаимодействии с заинтересованными сторонами в процессе определения существенных тем Отчёта представлена в разделе «Отчёт об устойчивом развитии». В Отчёт также впервые включено описание вклада Интер РАО в достижение четырёх Целей устойчивого развития ООН, а также системы управления устойчивым развитием Группы. **[GRI 102-49]**

2. Тематические развороты

Энергия для всех

Содействие устойчивому развитию во всех регионах присутствия



Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех

Надёжное энергообеспечение

31,9 ГВт установленной мощности

Доля на розничном рынке России 18,3%

Развитие и модернизация

Более 400 млрд руб. инвестировано с 2010 г.

Введено 6,1¹ ГВт новой эффективной мощности в рамках ДПМ

Финансовый результат

Рост EBITDA с 2010 г. в 6,2 раза

EBITDA², млрд руб.



Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям

Дивиденды акционерам

25% от чистой прибыли по МСФО. Рост с 1,2% чистой прибыли по МСФО в 2010 г.

Выплата дивидендов, млрд руб.



* Рекомендованный размер дивидендов

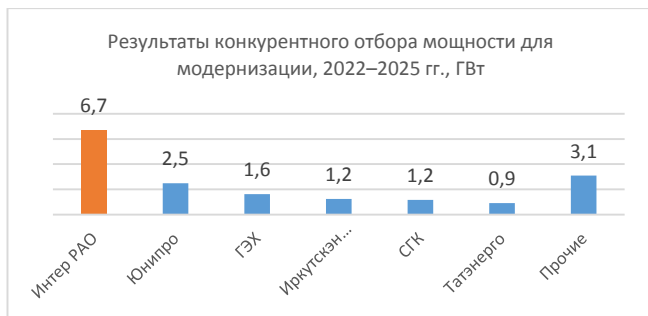
¹ С учётом перемаркировки и переаттестации мощности.

² Данные за 2010 г. представлены на основании финансовой отчётности Группы по МСФО за 2010 г. (до учёта ретроспективного пересчёта данных в связи с приобретением в 2011 г. компаний под общим контролем). Данные за 2010 г. не были ретроспективно пересчитаны в связи с вступлением в силу новых стандартов МСФО и изменений к ним за период с 2013 по 2019 г., а также в связи с изменением методики расчёта показателя EBITDA в 2015 г. и приобретением компании под общим контролем в 2016 г.

Энергия развития

Модернизация мощности

Интер РАО модернизирует 6,7 ГВт мощности до 2025 г.



Новый инвестиционный цикл с установленным механизмом возврата инвестиций
Замена котельного оборудования старше 40 лет, турбин со значительным периодом «наработки»

Требование по локализации оборудования направлено на снижение стратегических рисков РФ и обеспечение развития местных поставщиков



Обеспечение всеобщего доступа к недорогим, надёжным, устойчивым и современным источникам энергии для всех

Энергия будущего

Современные технологии

Главные проблемы ТЭС, требующих модернизации, – низкая эффективность преобразования тепловой энергии в электрическую при сжигании топлива и недостаточная маневренность (неспособность быстро изменять выдаваемую в сеть мощность).

Новые технологии и оборудование позволяют преодолеть эти недостатки и значительно повысить эффективность тепловых электростанций. Современные решения при модернизации позволят получить увеличение КПД не менее чем на 1,5% и сократить расход условного топлива.

При модернизации будет использовано современное отечественное оборудование.



500 тыс. т в год – ожидаемое снижение выбросов парниковых газов (CO₂-эквивалент) после выполнения программы модернизации Интер РАО в 2025 г.



энергия без границ



Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям

Забота об окружающей среде



Ответственное производство

Целевая экологическая программа

Соответствие требованиям законодательства

Охрана атмосферного воздуха

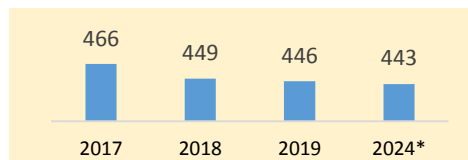
Сохранение биоразнообразия

Снижение шумового воздействия

Бережное использование водных ресурсов

Инновационное развитие

Снижение выбросов CO₂ на единицу генерируемой электроэнергии, г CO₂/кВт·ч



* Прогнозное значение

В 2019 г. Группа впервые провела верификацию информации о прямых выбросах парниковых газов, содержащейся в Годовом отчёте за 2018 г., и планирует делать это ежегодно.

Сохранение биоразнообразия: восстановление рыбных запасов.

В 2019 г. в реки и водоёмы выпущены мальки разных видов рыб в качестве компенсационного зарыбления.



Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства



Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями

Энергия людей

Развитие, вовлечённость, безопасность



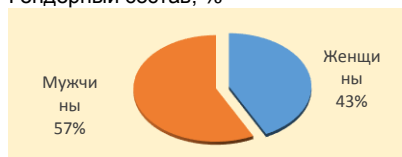
Наш коллектив

48,5 тыс. человек³

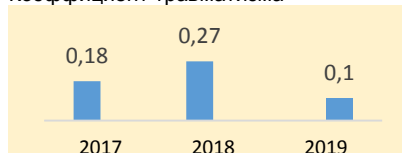
Цели кадровой политики:

- высокая производительность труда,
- привлечение высококвалифицированных специалистов,
- постоянное повышение профессионального уровня работников,
- развитие корпоративной культуры,
- повышение вовлечённости персонала.

Гендерный состав, %



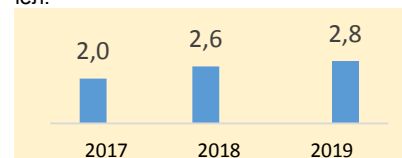
Коэффициент травматизма



Среднее количество часов обучения на одного работника



Производительность труда*, млн руб. / чел.



* EBITDA к среднесписочной численности работников (согласно периметру бизнес-планирования Группы).



Содействие

поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех



Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех



Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте

³ Среднесписочная численность с учётом совместно-контролируемых компаний (в том числе АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2»).

Стратегический отчёт

3. Главные события и итоги

3.1. Реализация Стратегии

В 2020 г. завершается цикл реализации действующей Стратегии Интер РАО. Стратегические целевые показатели в целом достигнуты. В 2019 г. менеджментом Компании было принято решение о запуске работы по подготовке актуализированной Стратегии Интер РАО. Документ разрабатывается на период до 2025 г. с перспективой до 2030 г. Ожидаемый срок вынесения на рассмотрение Совета директоров – май 2020 г.

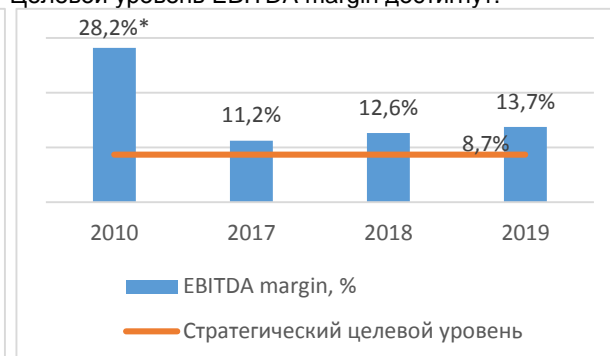
Целевой уровень EBITDA достигнут.



Примечание:

* Данные за 2010 г. представлены на основании финансовой отчётности Группы по МСФО за 2010 г. (до учета ретроспективного пересчёта данных в связи с приобретением в 2011 г. компаний под общим контролем). Данные за 2010 г. не были ретроспективно пересчитаны в связи со вступлением в силу новых стандартов МСФО и изменений к ним за период с 2013 по 2019 гг., а также в связи с изменением методики расчёта показателя EBITDA в 2015 г. и приобретением компании под общим контролем в 2016 г.

Целевой уровень EBITDA margin достигнут.



Примечание:

* Данные за 2010 г. представлены на основании финансовой отчётности Группы по МСФО за 2010 г. (до учета ретроспективного пересчёта данных в связи с приобретением в 2011 г. компаний под общим контролем). Данные за 2010 г. не были ретроспективно пересчитаны в связи со вступлением в силу новых стандартов МСФО и изменений к ним за период с 2013 по 2019 гг., а также в связи с изменением методики расчёта показателя EBITDA в 2015 г. и приобретением компании под общим контролем в 2016 г.

Целевой уровень установленной мощности не достигнут преимущественно в связи с изменением периметра Группы в части зарубежных активов и выводом из эксплуатации 3,7 ГВт устаревших неэффективных мощностей в период с 2010 по 2019 г.

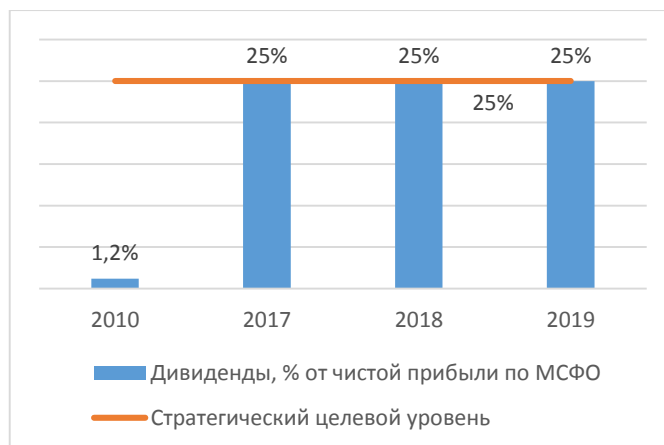
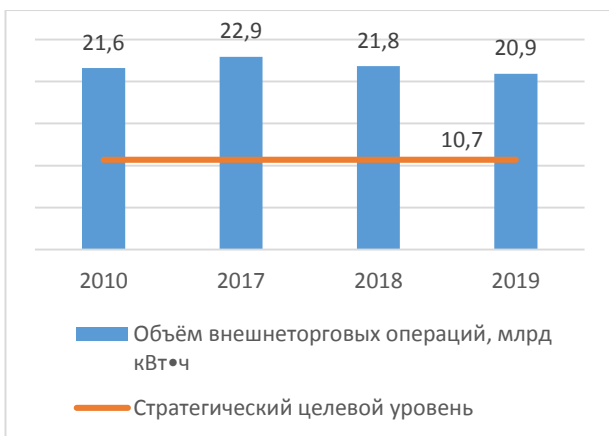


Целевой уровень объёма внешнеторговых операций достигнут. Несмотря на ожидавшееся снижение, объём внешнеторговых операций сохранён на прежнем уровне.

Целевой уровень доли на российском розничном рынке достигнут.



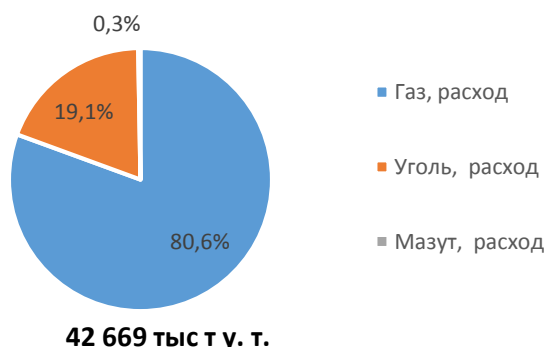
Целевой уровень доли чистой прибыли по МСФО, направляемой на выплату дивидендов, достигнут.



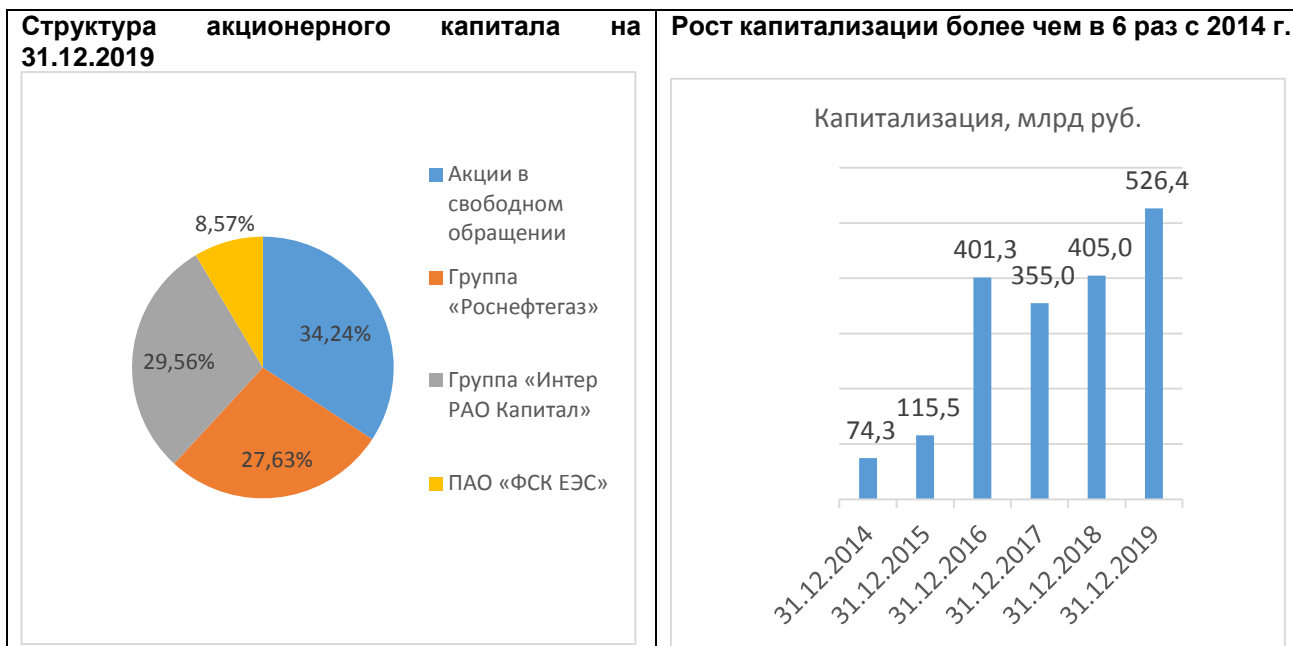
3.2. Интер РАО сегодня [GRI 102-2, 102-7]

Виды деятельности Выработка электроэнергии Отпуск тепла Сбыт электроэнергии потребителям Торговля электроэнергией на оптовом рынке и экспортно-импортные операции Инжиниринг НИОКР	1 032,1 млрд руб. Консолидированная выручка	130,2 млрд кВт·ч Выработка электроэнергии по Группе
	84,8 млрд руб. Свободный денежный поток	40,3 млн Гкал Отпуск тепловой энергии по Группе
	0,4 Соотношение Долг/ЕБИТДА	198,5 млрд кВт·ч Объём полезного отпуска электроэнергии сегментом «Сбыт в РФ»
	526,4 млрд руб. Рыночная капитализация на 31.12.2019	16,6 миллионов Количество потребителей электроэнергии на розничном рынке в РФ
География активов Россия Грузия Молдавия Литва	25% Рекомендованный размер дивидендов от чистой прибыли по МСФО за 2019 г.	48,5⁴ тыс. человек Среднесписочная численность персонала

Структура топливного баланса Интер РАО за 2019 г.



⁴ Среднесписочная численность с учётом совместно-контролируемых компаний (в том числе АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2»).



3.3. Факторы инвестиционной привлекательности

- Чёткая стратегия развития с фокусом на повышение операционной эффективности и оптимизацию затрат.
- Высококласная и мотивированная команда менеджмента, нацеленная на создание и рост акционерной стоимости.
- Применение международных стандартов устойчивого развития.⁵
- Сильная динамика операционно-финансовых результатов и надёжный кредитный портфель.
- Высокий уровень корпоративного управления.
- Ясные перспективы роста и существенный денежный поток после завершения инвестиционного цикла и программы модернизации.
- Эффективное управление рисками и внутренний контроль.

3.4. Ключевые события [102-10]

Старт программы модернизации. В январе 2019 г. Правительство России одобрило разработанную Минэнерго РФ программу модернизации тепловых электростанций. К настоящему времени проведено два конкурентных отбора мощности на 2022–2025 гг. По итогам конкурсов отобрано 17,2 ГВт. В условиях высочайшей конкуренции и рыночного механизма выбора проектов модернизации Интер РАО получило 38,9% от всей отобранной мощности (6 255 МВт выделенной квоты и дополнительно 448 МВт отобрано правительственной комиссией).

Строительство ТЭС в Калининграде. В марте 2019 г. введена в эксплуатацию Прегольская ТЭС мощностью 455,2 МВт. По проекту до 2021 г. в регионе будут построены четыре электростанции суммарной установленной мощностью 1 ГВт. Две из них – Маяковская ТЭС и Талаховская ТЭС – введены в эксплуатацию в марте 2018 г. Основное оборудование станций на 100% российского производства. Инвестором проекта является АО «РОСНЕФТЕГАЗ», объём инвестиций составляет около 100 млрд руб. Оператором проекта являются компании Группы Интер РАО, которые будут эксплуатировать построенные ТЭС.

Консолидация АО «Томскэнергосбыт». В мае 2019 г. Интер РАО консолидировало на своём балансе 100% акций АО «Томскэнергосбыт» по итогам завершения процедуры выкупа у миноритарных

⁵ К ключевым стандартам устойчивого развития относятся ISO 14001, ISO 50001 и другие стандарты.

акционеров. Компания является гарантирующим поставщиком в Томской области, обслуживает почти 500 тыс. физических лиц – потребителей электроэнергии и более 14 тыс. юридических лиц.

Продажа Экибастузской ГРЭС-2. В декабре завершена сделка по продаже 50% акций АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2», совместного предприятия в Республике Казахстан, Фонду национального благосостояния «Самрук-Казына». Сумма сделки составила 25 млн долл. США. В результате 100% акций угольной электростанции установленной мощностью 1 000 МВт перешли во владение Группы «Самрук». Также Группа «Самрук» приняла на себя гарантии по долговым обязательствам станции.

Рекордная выручка. Впервые в истории годовая выручка Группы Интер РАО превысила 1 трлн руб. Показатель EBITDA увеличился на 16,7% и составил 141,5 млрд руб.

Новая стратегия. В 2019 г. менеджмент ПАО «Интер РАО» приступил к разработке актуализированной Стратегии развития Компании на период до 2025 г. с перспективой до 2030 г. Основой документа станет продолжение дальнейшего роста ключевых показателей деятельности Группы, направленного на сохранение лидерских позиций в электроэнергетике Российской Федерации, а также устойчивое развитие и цифровая трансформация Компании.

3.4.1. Премии и награды

Генеральный директор ПАО «Интер РАО» Борис Ковальчук за достигнутые трудовые успехи, активную общественную деятельность и многолетнюю добросовестную работу в августе 2019 г. награждён Орденом Александра Невского.

Член Правления – руководитель дивизиона «Снабжение» ПАО «Интер РАО», генеральный директор ООО «Интер РАО – Центр управления закупками» Дмитрий Филатов в августе 2019 г. награждён медалью Ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени.

Член Правления – руководитель Блока инжиниринга, генеральный директор ООО «Интер РАО – Инжиниринг» Юрий Шаров за достигнутые трудовые успехи и многолетнюю добросовестную работу награждён в июне 2019 г. Орденом «За заслуги перед Отечеством» IV степени.

За многолетнюю плодотворную деятельность медалью Ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени награждены советник Председателя Правления ПАО «Интер РАО» Геннадий Бинько и два сотрудника Костромской ГРЭС (филиал АО «Интер РАО – Электрогенерация») - ведущий инженер-метролог Ирина Кочнева и ведущий инженер-технолог Александр Шалаев. Звание «Заслуженный энергетик Российской Федерации» присуждено заместителю главного инженера электростанции Александру Смирнову.

Министерство энергетики РФ присвоило звание «Почётный энергетик» советнику председателя правления ПАО «Интер РАО» Геннадию Бинько и руководителю блока управления активами в Центральной Азии и Закавказье ПАО «Интер РАО» Дмитрию Волкову. Награда присуждена «за большой личный вклад в развитие топливно-энергетического комплекса и многолетний доблестный труд».

Заместитель Генерального директора, руководитель Блока корпоративных и имущественных отношений, Корпоративный секретарь ПАО «Интер РАО» Тамара Мерешавили в ноябре 2019 г. стала лауреатом XIV Национальной премии «Директор года» в номинации «Директор по корпоративному управлению / Корпоративный секретарь».

4. Обращение Председателя Совета директоров и Генерального директора

4.1. Обращение Председателя Совета директоров [GRI 102-14]

Уважаемые акционеры!

Прошедший год стал важным периодом для формирования новых перспективных направлений развития Группы «Интер РАО», укрепления позиций в области устойчивого развития, успешного строительства новых мощностей и улучшения финансово-экономических результатов.

В 2019 г. Компания успешно выполнила все поставленные перед ней задачи по ключевым направлениям деятельности в рамках реализации глобальной стратегии до 2020 г. Группа «Интер РАО» сохраняет лидерские позиции в отрасли как в части стандартов деятельности, так и в области производственных показателей.

Деятельность менеджмента «Интер РАО» по повышению эффективности обеспечила ежегодный рост финансово-экономических показателей. По итогам 2019 г. основной показатель – EBITDA – составил 141,5 млрд руб., что на 16,7% выше, чем годом ранее. Чистая прибыль по МСФО выросла на 14,3% и составила 81,9 млрд руб. Выручка стала рекордной за всю историю Компании, впервые преодолев планку в 1 трлн руб.: рост показателя составил 7,2% – до 1,032 трлн руб.

Ставка на диверсификацию бизнеса, реализация масштабной инвестиционной программы, обновление паркового ресурса основного оборудования, а также последовательная консолидация активов и развитие потенциально прибыльных сегментов отрасли позволили достичь намеченных показателей роста акционерной стоимости компании. Всего за 10 лет показатель EBITDA вырос в 13 раз, выручка – в 15 раз, чистая прибыль – с отрицательной величины в минус 12,5 млрд руб. до 81,9 млрд руб. Капитализация «Интер РАО» с 2009 г. выросла в 4,8 раза и достигла 526,4 млрд руб.

Успешная реализация Стратегии позволила Компании стабильно выплачивать дивиденды акционерам. По итогам 2018 г. на дивидендные выплаты было направлено 17,9 млрд руб., что в 119 раз выше сумм первых выплат дивидендов. В наступившем году дивидендные выплаты, в случае принятия соответствующего решения годовым Общим собранием акционеров, вырастут ещё на 14,3%.

Сегодня перед Группой Интер РАО стоят новые задачи. Помимо повышения эффективности операционной деятельности, модернизации активов, внедрения новых технологий в управление и цифровизации бизнеса, предстоит начать реализацию Стратегии развития Компании на период до 2030 г. Интер РАО, я уверен, будет учитывать актуальные тенденции развития экономики, отрасли и общества.

Вопросы экологии, изменения климата, сохранения ресурсов сегодня оказывают существенное влияние на бизнес-стратегии крупных игроков в разных сегментах рынка во всем мире. В фокусе внимания стратегии Группы – новые приоритеты деятельности бизнеса, работа в соответствии с принципами социальной ответственности и устойчивого развития.

Интер РАО в марте 2019 г. присоединилось к Глобальному договору ООН и подтвердило приверженность десяти принципам в области устойчивого развития, прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и противодействия коррупции. Компания намерена продолжить интеграцию принципов Глобального договора в Стратегию развития, операционные процессы и корпоративную культуру Компании в интересах долгосрочного устойчивого развития и будет информировать о прогрессе в интеграции принципов Глобального договора все заинтересованные стороны.

Уверен, что накопленный опыт и высокий уровень компетенции органов управления и коллектива позволит Группе Интер РАО достойно отвечать вызовам времени, укрепляя своё лидерство на российском рынке и в мире.

Председатель Совета директоров

И.И. СЕЧИН

4.2. Обращение Генерального директора

Уважаемые акционеры!

Интер РАО представляет вашему вниманию результаты своей деятельности в 2019 г. За отчётный период Компания продолжила курс на повышение эффективности, роста финансово-экономических и производственных результатов, внедрение современных технологий управления для обеспечения надёжности энергоснабжения потребителей, повышения акционерной стоимости и сохранения лидирующих позиций в российской электроэнергетике. Все решения и действия менеджмента реализовывались в соответствии со стратегическими задачами Общества и в интересах акционеров.

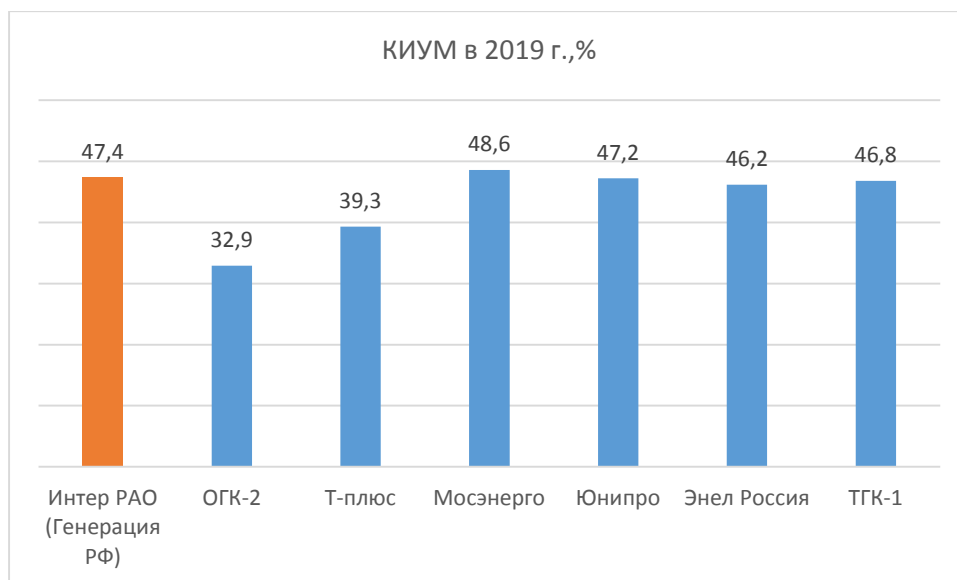
Модернизация мощности

Деятельность Компании в 2019 г. во многом базировалась на подготовке к реализации нового инвестиционного цикла в российской электроэнергетике – Программы модернизации тепловых электростанций по договорам предоставления мощности. Благодаря своевременной и качественной подготовке проектов к конкурентному отбору мощности в рамках программы модернизации на 2022–2025 гг. Группа выиграла почти половину всего объёма мощности программы. Таким образом, в ближайшие пять лет на восьми электростанциях Группы будут обновлены более 6,7 ГВт.

Также менеджмент Интер РАО уделял много внимания развитию и повышению качества активов, что оказало существенное влияние на рост основных показателей деятельности.

Генерация в РФ и инжиниринг

Выработка электроэнергии в 2019 г. составила 120,5 млрд кВт·ч, это примерно уровень предыдущего года. Коэффициент использования установленной генерирующей мощности электростанций Группы в России продолжает оставаться одним самых высоких в отрасли – 47,4%. Отпуск тепловой энергии с коллекторов составил 40 млн Гкал/ч и по сравнению с 2018 г. снизился на 3,6%. Реализация инвестиционной программы по ДПМ в предыдущие годы и вывод из эксплуатации изношенных мощностей существенно повысили эффективность работы ключевого сегмента – российских генерирующих активов Группы.



В рамках масштабного государственного проекта по обеспечению энергетической безопасности Калининградской области в партнёрстве с компанией АО «РОСНЕФТЕГАЗ» в 2019 г. была введена в эксплуатацию третья, самая крупная электростанция проекта – Прегольская ТЭС суммарной мощностью 455 МВт. Таким образом было завершено строительство газовой генерации в регионе. В соответствии с графиком ведётся строительство последней, угольной электростанции – Приморской ТЭС мощностью 195 МВт.

Сбыт

Достигнуты серьёзные успехи в сфере сбытовой деятельности. Группа закрепила своё лидерство на российском розничном рынке электроэнергии и довела свою долю до 18,3%. Рост стал возможен как благодаря эффективной работе новых гарантирующих поставщиков – во Владимирской и Вологодской областях, так и наращиванию клиентской базы всего сбытового сегмента Интер РАО.

Необходимо отметить, что все сбытовые компании Группы провели мероприятия, направленные на улучшение обслуживания в рамках требований к деятельности гарантирующих поставщиков. Это результат многолетней планомерной работы в части повышения эффективности клиентских сервисов.

В рамках увеличения прозрачности платежей в сфере ЖКХ Интер РАО и региональные органы исполнительной власти продолжили создавать единые информационно-расчётные центры. Помимо уже функционирующих ЕИРЦ в Подмосковье и Ленинградской области, появились центры в Томской области и Башкирии.

Трейдинг

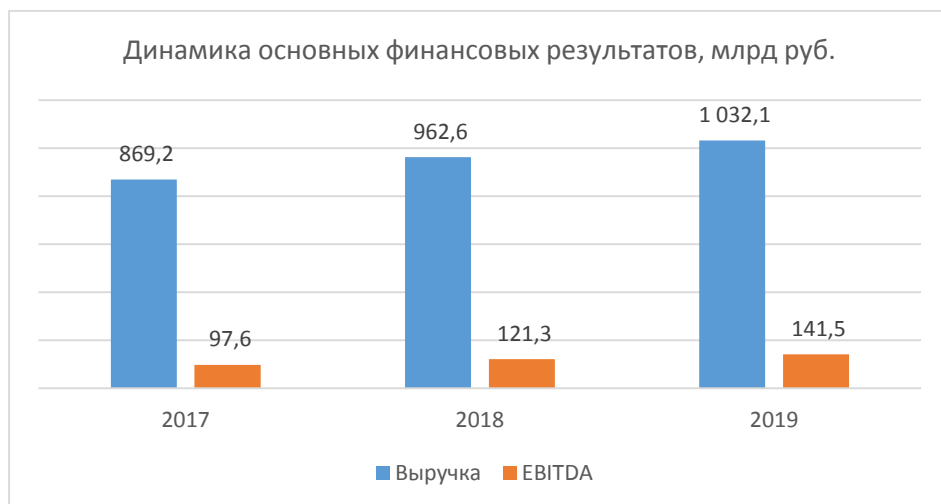
Необходимо отметить существенные достижения в сегменте трейдинга, особенно в части экспортных поставок электроэнергии. За счёт использования тактических преимуществ на российском и зарубежных рынках электроэнергии, благоприятной ценовой конъюнктуры и других факторов экспорт вырос в 2019 г. на 15,7% и составил 19,3 млрд кВт•ч, прежде всего за счёт таких направлений, как Литва и Грузия. Выручка сегмента впервые достигла 77 млрд руб.

Сделки с зарубежными и российскими активами

Интер РАО в 2019 г. эффективно завершило участие в казахской Экибастузской ГРЭС-2, а также в турецком проекте «Тракия электрик». Кроме того, Группа консолидировала 100% акций АО «Томскэнергосбыт» по итогам завершения процедуры выкупа у миноритарных акционеров.

Финансовый результат

Благодаря комплексным усилиям по всем сегментам бизнеса в течение года впервые в истории Компании годовая выручка Группы превысила 1 трлн руб. Показатель EBITDA увеличился на 16,7% и составил 141,5 млрд руб. Чистая прибыль составила 81,9 млрд руб. – рост на 14,3% по сравнению с предыдущим годом.



В наступившем году перед Компанией стоит задача по укреплению основных производственных и финансовых показателей.

Стратегические задачи

В среднесрочной перспективе Интер РАО предстоит реализовывать новую Стратегию до 2030 г., которую предполагается утвердить в первом полугодии 2020 г. Основой этого документа должны стать вектор на сохранение лидерских позиций в электроэнергетике Российской Федерации, развитие новых направлений, цифровой трансформации бизнеса.

Новые задачи будут реализовываться через призму особого внимания к вопросам в сфере социальной ответственности и устойчивого развития, что обеспечит дальнейший рост и эффективную работу Компании на ближайшее десятилетие.

Генеральный директор

Б.Ю. КОВАЛЬЧУК

4.3. Ответы на ключевые вопросы заинтересованных сторон

1. Когда планируется утверждение новой Стратегии Компании?

Стратегия Интер РАО была утверждена в 2014 г. на горизонт до 2020 г.

Учитывая темпы развития Компании, достижение/перевыполнение ряда поставленных стратегических показателей, а также существенное изменение внешней и внутренней среды вопрос об актуализации Стратегии стоит на повестке дня. К моменту публикации настоящего Отчёта ожидается, что разработка актуализированного документа будет завершена. Вынесение актуализированной Стратегии / Долгосрочной программы развития на рассмотрение Совета директоров запланировано на май 2020 г.

2. Планируется ли изменение подхода к дивидендной политике Интер РАО?

Действующая дивидендная политика ориентируется на уровень дивидендных выплат до 25% от чистой прибыли, определяемой в соответствии с МСФО. При этом необходимо принимать во внимание требования законодательства о том, что объём дивидендных выплат не может превышать размер чистой прибыли Общества по РСБУ.

Решение о размере выплаты дивидендов или какого-либо изменения подхода к дивидендной политике принимается Советом директоров Общества.

3. Планирует ли Компания предпринять какие-либо шаги для улучшения своих позиций в контексте ESG? Если да, то какие?

В течение 2019 г. Интер РАО присоединилось к Глобальному договору ООН и приняло на себя обязательства по актуализации бизнес-модели и Стратегии в пользу долгосрочной устойчивости, внедрило механизм анализа и оценки климатических рисков, впервые провело верификацию прямых выбросов парниковых газов.

Данные достижения стали следствием положительного изменения рейтинга Компании в пяти крупнейших международных ESG-агентствах (CDP, Sustainalytics, ISS, FTSE4GOOD, RobecoSam). Группа старается следовать мировым тенденциям и практикам лучших международных компаний в сфере устойчивого развития. В планах на 2020 г.:

- верификация Годового отчёта, включающего Отчёт об устойчивом развитии в соответствии с методологией GRI Standards;
- верификация прямых выбросов парниковых газов за 2019 г.;
- работа по улучшению показателей в области устойчивого развития путём разработки и внедрения внутренних политик в области устойчивого развития.

4. Планирует ли Компания дополнительное раскрытие данных по ESG?

В 2019 г. Компания впервые провела верификацию прямых выбросов парниковых газов (Score 1) Интер РАО за 2018 г. в соответствии с Международным стандартом заданий, обеспечивающих уверенность (МСЗОУ) 3410. Разработаны рекомендации по совершенствованию учёта выбросов парниковых газов в части количественного определения косвенных энергетических выбросов (Score 2).

Ожидается включение вопросов устойчивого развития в состав стратегии развития Интер РАО на долгосрочный период, особенно в отношении рисков и возможностей, связанных с изменением климата. Это включает выявление и оценку связанных с климатом рисков, которые могут оказать существенное финансовое или стратегическое влияние на бизнес Компании, и снижение этих рисков путём принятия соответствующих мер.

При работе над конкретными проектами Компания вовлекает местные сообщества и заинтересованные стороны (community involvement), улучшает раскрытие Политики цепочки поставок в соответствии со стандартами ESG.

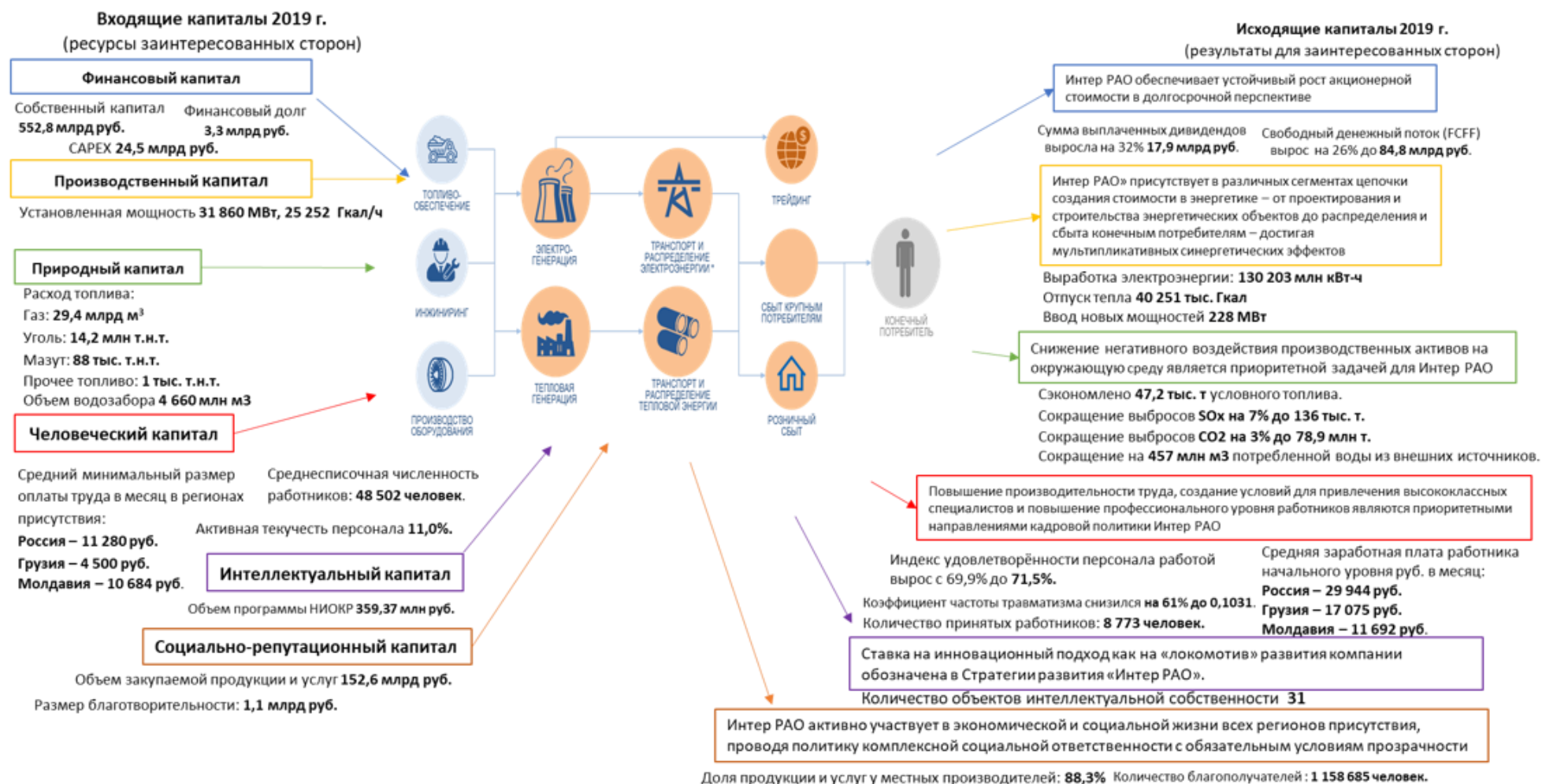
5. Какой экономический эффект даст Интер РАО модернизация уже отобранных блоков?

Программа модернизации позволит не только обновить мощности и продлить срок эксплуатации генерирующих единиц мощности, но и по ряду проектов достичь увеличения установленной мощности и повышения показателей экономичности использования топлива. В зависимости от единичной мощности блоков и набора технических воздействий снижение УРУТ находится в диапазоне 6–23 г у. т. / кВт•ч. В случае с проектами реализации модернизации оборудования в ряде случаев будет увеличена паропроизводительность котла.

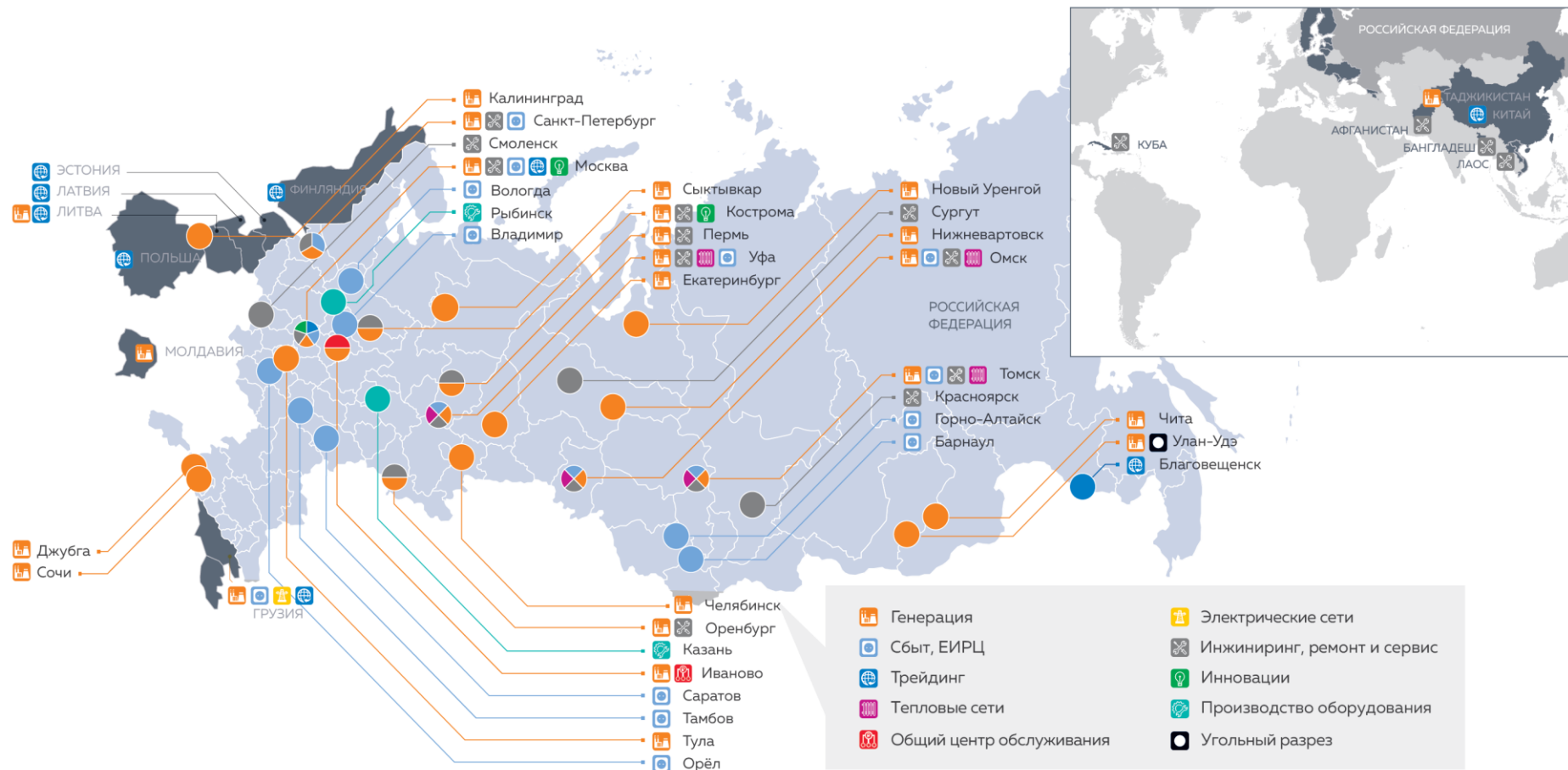
5. Бизнес-модель [GRI 102,7, 102-9]



5.1. Бизнес-модель по концепции капиталов [GRI 102-7]



6. География деятельности [102-4]



7. Структура Компании

7.1. Основные вехи

1997	<p>Международная торговля электроэнергией</p> <p>Компания образована в качестве дочерней структуры РАО «ЕЭС России», отвечающей за экспорт и импорт электроэнергии.</p>
2003–2006	<p>Освоение генерации</p> <p>Начало производства электроэнергии за счёт арендованного энергоблока на Ириклинской ГРЭС, приобретение электроэнергетических активов в России и за рубежом.</p>
2007–2011	<p>Активный рост</p> <p>Объединение генерирующих активов и приобретение статуса контролирующего акционера ряда электрогенерирующих и энергосбытовых компаний в результате реформирования РАО «ЕЭС России».</p>
2012–2014	<p>Консолидация активов</p> <p>Завершение процедуры реорганизации, в результате которой российские генерирующие активы ОАО «ОГК-1» и ОАО «ОГК-3» перешли под стопроцентный контроль ОАО «Интер РАО – Электрогенерация». Приобретение ряда перспективных активов в России и за рубежом.</p>
2015–2019	<p>Повышение эффективности и ввод новой генерирующей мощности</p> <p>Реализация актуализированной Стратегии развития с установленными целями по повышению эффективности, завершение ввода мощностей по программе ДПМ. Реструктуризация активов, в частности продажа пакетов акций российских и зарубежных генерирующих мощностей, приобретение и консолидация энергосбытовых активов.</p>
2020 и далее	<p>Новый этап стратегического развития</p> <p>Вектор на сохранение и укрепление лидерских позиций в электроэнергетике Российской Федерации за счёт реализации инвестиционных и организационных проектов, диверсификации бизнеса, цифровой трансформации ключевых бизнес-процессов и особого внимания к вопросам в сфере социальной ответственности и устойчивого развития.</p>

7.2. Структура Компании [GRI 102-45]

Управление Группой осуществляет материнская компания ПАО «Интер РАО». Основные компании Группы на 31.12.2019 по видам деятельности:

Генерация	Сегмент «Теплогенерация в РФ», включая теплосети
<p>Сегмент «Электрогенерация в РФ»</p> <p>Группа «Интер РАО – Электрогенерация»:</p> <p>1) АО «Интер РАО – Электрогенерация»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Верхнетагильская ГРЭС • Гусиноозёрская ГРЭС • Джубгинская ТЭС • Ивановские ПГУ • Ириклинская ГРЭС • Калининградская ТЭЦ-2 • Каширская ГРЭС • Костромская ГРЭС • Пермская ГРЭС • Печорская ГРЭС • Северо-Западная ТЭЦ • Сочинская ТЭС • Уренгойская ГРЭС • Харанорская ГРЭС 	<p>Сегмент «Теплогенерация в РФ», включая теплосети</p> <p>1) ТГК-11:</p> <ul style="list-style-type: none"> • АО «ТГК-11» • АО «Томская генерация» • АО «ТомскРТС» • АО «Омск РТС» <p>2) Генерация Башкирии (представлена Группой «Башкирская генерирующая компания» (ООО «БГК»))</p>

- Черепетская ГРЭС
 - Южноуральская ГРЭС
 - Южноуральская ГРЭС-2
- 2) АО «Нижевартовская ГРЭС»
(учитывается по методу долевого участия)

Сегмент «Сбыт в РФ»⁶

Гарантирующие поставщики	Нерегулируемые энергосбытовые компании	Информационно-расчётные центры
АО «Мосэнергосбыт»	ООО «РН-Энерго»	АО «ЕИРЦ ЛО»
АО «Алтайэнергосбыт»	АО «Промышленная энергетика»	ООО «МосОблЕИРЦ»
АО «Петербургская сбытовая компания» (Группа компаний)	ООО «РТ-Энерготрейдинг»	ООО «ЕИРЦ РБ» (с июля 2019 г.)
ПАО «Саратовэнерго»	(учитывается по методу долевого участия)	ООО «ЕИРЦ ТО» (с сентября 2019 г.)
ПАО «Тамбовская энергосбытовая компания»		
АО «Томскэнергосбыт»	Прочие	
ООО «Энергетическая сбытовая компания Башкортостана» (ООО «ЭСКБ»)	ООО «ЭСКБ – Развитие»	
ООО «ИНТЕР РАО – Орловский энергосбыт»	ООО «Омская энергосбытовая компания» ⁷	
ООО «ЭСБ»		
ООО «ССК»		

Сегмент «Трейдиг в РФ и Европе»

ПАО «Интер РАО» (трейдинговая деятельность)
 RAO Nordic Oy
 AB INTER RAO Lietuva и её дочерние организации
 АО «Восточная энергетическая компания»
 ООО «Интер РАО Грузия» (учитывается по методу долевого участия с мая 2019 г.)

Сегмент «Зарубежные активы»⁸

Грузия	Молдавия	Турция
АО «Теласи»	ЗАО «Молдавская ГРЭС»	Trakya Elektrik Uterim Ve Ticaret A.S. ⁹
АО «Храмы ГЭС-I»		
АО «Храмы ГЭС-II»		

Сегмент «Инжиниринг в Российской Федерации»

ООО «Интер РАО – Инжиниринг»
 ООО «КВАРЦ Групп»
 ООО «Интер РАО – Экспорт»
 ООО «Хестъон де Проектос»
 RUS Gas Turbines Holdings B.V. (учитывается по методу долевого участия, с апреля 2019 г.)
 ООО «Интер РАО Экспорт – Управление проектами» (с октября 2019 г.)

Инновации

Фонд «Энергия без границ»

Энергоэффективность

ООО «Центр энергоэффективности ИНТЕР РАО ЕЭС» (учитывается по методу долевого участия)

«Корпоративный центр» (основные компании)

ПАО «Интер РАО» (за исключением трейдинговой деятельности)
 АО «Интер РАО Капитал»

⁶ Представлены крупные представители сбытового сегмента.

⁷ Получила статус гарантирующего поставщика с 01.01.2020.

⁸ Результаты деятельности АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2» не учитываются в составе финансовых результатов Группы в связи с переклассификацией в декабре 2016 г. 50-процентной доли участия в АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2» в состав активов, классифицируемых как предназначенные для продажи. Операционные результаты АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2» включены в операционные результаты Группы в 100-процентном объёме до декабря 2019 г. включительно. В 4 квартале 2019 г. завершена сделка по продаже 50% акций АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2».

⁹ Эксплуатировала тепловую станцию Trakya Elektrik до 05.06.2019, когда, согласно Концессионному соглашению, станция была возвращена уполномоченной организации – турецкой государственной компании EUAS.

8. Обзор рынка

8.1. Макроэкономическая ситуация

В первом полугодии 2019 г. преобладали надежды, что темпы роста мировой экономики окажутся выше долгосрочного тренда. С наступлением второй половины года ситуация изменилась. На фоне роста риска валютных войн обострился торговый конфликт США и КНР. МВФ оценили суммарный ущерб от использования импортных пошлин в мировой экономике к 2020 г. в 700 млрд долл. (около 0,8% мирового ВВП). Глобальный индекс PMI¹⁰ обрабатывающих отраслей осенью 2019 г. опустился до самого низкого уровня с 2012 г.

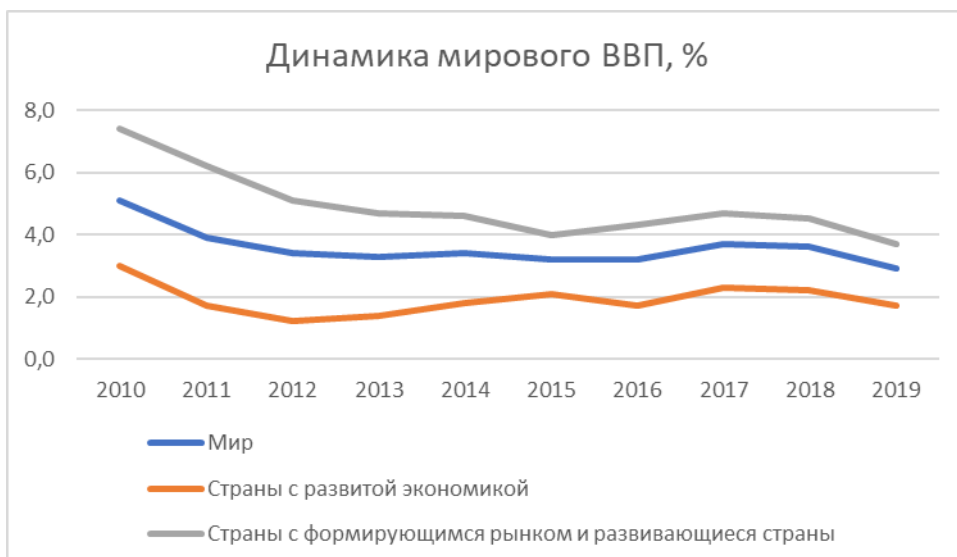
В результате МВФ ухудшил оценку перспектив мировой экономики: рост мирового ВВП в 2019 г. оценивался на уровне 2,9% – это минимум с момента финансового кризиса десятилетней давности. Наибольшее давление испытывает еврозона, где ведущие экономики, особенно Германия, стоят на пороге рецессии. Оценки МВФ были сделаны до падения цен на нефть и замедления мировой экономики в результате распространения коронавируса.

Динамика мирового ВВП, %

	Фактические показатели									Оценка
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Мир	5,1	3,9	3,4	3,3	3,4	3,2	3,2	3,7	3,6	2,9
Страны с развитой экономикой	3,0	1,7	1,2	1,4	1,8	2,1	1,7	2,3	2,2	1,7
Страны с формирующимся рынком и развивающиеся страны	7,4	6,2	5,1	4,7	4,6	4,0	4,3	4,7	4,5	3,7

Источник: МВФ по данным на январь 2020 г.

¹⁰ Индекс деловой активности Института управления снабжением (ISM).



Источник: МВФ по данным на январь 2020 г.

8.1.1. Экономика России

Темпы роста экономики Российской Федерации

	Отчёт										Оценка				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ВВП, %	4,5	4,3	3,7	1,8	0,7	-2,0	0,3	1,8	2,5	1,3	1,7	3,1	3,2	3,3	3,3
Промышленное производство, %	7,3	5,0	3,4	0,4	1,7	-3,4	1,1	2,1	2,9	2,4	2,4	2,6	2,9	3,0	3,1

Источники: Росстат, Прогноз социально-экономического развития России Минэкономразвития России на период до 2024 г. от 30.09.2019

Рост ВВП России в 2019 г., согласно первой оценке Росстата, составил 1,3%. При этом данные оказались несколько ниже предварительной оценки Минэкономразвития, которое оценило рост экономики РФ в 1,4%. В 2018 г. ВВП РФ увеличился на 2,5% (Росстат скорректировал показатель с 2,3%). Наибольшее влияние на рост физического объёма ВВП оказало увеличение добавленной стоимости добывающих и обрабатывающих производств – на 2,7% и 1,6% соответственно.

Промышленное производство в 2019 г. выросло на 2,4%. Позитивную динамику продемонстрировали все сферы промышленного производства за исключением водоснабжения, водоотведения, организации сбора и утилизации отходов (снижение 0,3% к аналогичному периоду прошлого года). Наибольшие темпы роста у сырьевых отраслей (3,1%). В обрабатывающих производствах прирост составил 2,3%, в электроэнергетике, обеспечении газом и паром – 0,4%.

Климатические погодные условия аномально теплой зимы, в том числе в декабре 2019 г., внесли коррективы в обычную схему отопления жилья по отдельным регионам России. В связи с соблюдением температурного графика подачи тепла для потребителей и нехарактерной для этого времени года разницы температур наружного воздуха и жилого фонда выработка тепла в России тепловыми электростанциями и котельными снизилась и составила 89,5% и 91,2% к декабрю прошлого года соответственно.

8.1.2. Место России в мировой электроэнергетике

Мировые тенденции отражают растущую роль электричества как одного из основных источников энергии. По данным [BP Statistical Review 2019](#), выработка электроэнергии в мире за последние 20 лет выросла на 71%, а потребление углеводородов – только на 45%.

Место	Страна	Выработка электроэнергии по источникам энергии в 2018 г., млрд кВт•ч							Всего
		Нефть и нефтепродукты	Природный газ	Уголь	Атомная энергия	Гидрогенерация	Возобновляемые источники энергии	Прочее*	
1	Китай	10,7	223,6	4 732,4	294,4	1202,4	634,2	14,0	7 111,8
2	США	26,4	1 578,5	1 245,8	849,6	288,7	458,5	13,3	4 460,8
3	Индия	10,1	74,3	1 176,3	39,1	139,7	121,5	0,2	1 561,1
4	Россия	11,4	521,5	177,5	204,5	190,2	1,3	4,4	1 110,8**
5	Япония	60,0	386,9	347,2	49,1	81,0	112,1	15,3	1 051,6

Источник: [BP Statistical Review 2019](#)

* Включает гидроаккумулирующие станции, сжигание мусора, статистические расхождения.

** По данным Системного оператора выработка электроэнергии в России в 2018 г. составила 1 091,6 млрд кВт•ч, в том числе электростанциями Единой энергосистемы (ЕЭС) России 1 070,9 млрд кВт•ч.

Эти тенденции характерны и для России. Драйверами роста электропотребления в стране выступают рост использования бытовых приборов, электрификация и рост перевозок железными дорогами, а также растущая доля сферы услуг в ВВП (в большей степени использует электроснабжение, чем другие источники энергии).

8.2. Электроэнергетика России [GRI 102-6]

8.2.1. Регулирование

В настоящее время в России функционируют оптовый рынок электроэнергии и мощности (ОРЭМ)¹¹ и розничный рынок электроэнергии и мощности в ценовых и неценовых зонах. В неценовых зонах организован регулируемый рынок. На оптовом рынке торгуются два товара – электроэнергия и мощность. Мощность – особый товар, покупка которого предоставляет участнику оптового рынка право требования к продавцу мощности поддержания в готовности генерирующего оборудования для выработки электроэнергии установленного качества в объеме, необходимом для удовлетворения потребности в электрической энергии данного участника.

На внутреннем рынке электроэнергии и мощности Интер РАО участвует в торговле электрической энергией и мощностью на ОРЭМ с использованием регулируемых договоров, а также по нерегулируемым (свободным) ценам. Цена электрической энергии на рынке определяется путём конкурентного отбора ценовых заявок покупателей и поставщиков, осуществляемого за сутки до начала поставки. Кроме того, в целях формирования сбалансированного режима производства и потребления электрической энергии цена также определяется путём конкурентного отбора заявок поставщиков и участников с регулируемым потреблением, осуществляемого не позднее, чем за час до поставки электрической энергии (балансирующий рынок).

Цена мощности на рынке складывается на основе конкурентного отбора мощности (КОМ), который проводится по ценовым зонам на основе модели эластичного спроса. Обязательной оплате, не зависящей от результатов КОМ, подлежит мощность, введённая по ДПМ и аналогичным ДПМ договорам с новыми АЭС и ГЭС, по договорам о предоставлении мощности квалифицированных генерирующих объектов, функционирующих на основе использования возобновляемых источников энергии, по договорам купли-

¹¹ Принципы функционирования оптового рынка определяются Правилами оптового рынка электрической энергии и мощности, утверждёнными постановлением Правительства РФ № 1172 от 27.12.2010.

продажи (поставки) мощности модернизированных генерирующих объектов, а также генерирующих объектов, работа которых необходима для поддержания технологических режимов работы энергосистемы или поставок тепловой энергии (вынужденные генераторы).

Указанные сегменты рынка функционируют с использованием единой расчётной модели Единой энергетической системы России (ЕЭС России). Расчёты натуральных и стоимостных показателей торговых операций субъектов рынка электроэнергии и мощности выполняются рядом инфраструктурных организаций: АО «СО ЕЭС», АО «АТС», АО «ЦФР», ПАО «ФСК ЕЭС».

За десятилетний период реализации Стратегии Интер РАО в электроэнергетической отрасли России произошли важные регуляторные и структурные изменения. В этот период завершилась либерализация оптового рынка электроэнергии (за исключением поставок населению), реализован механизм договоров на поставку мощности (ДПМ), обеспечивший инвестиции в строительство 30 ГВт новых теплогенерирующих мощностей, механизмы развития и модернизации сетевой инфраструктуры.

	Рынок мощности	Рынок электроэнергии	Рынок тепла	Передача электроэнергии
2008	<p>01.07.2008 началась либерализация рынка мощности, в результате которой часть мощности продается по нерегулируемым ценам: по свободным договорам купли-продажи электроэнергии и мощности по договорам купли-продажи с ГЭС и АЭС или по результатам конкурентного отбора мощности (КОМ).</p> <p>Начало реализации проектов ДПМ общим объёмом 30 ГВт, обеспечивающих инвестиции в новые генерирующие мощности с гарантией возврата инвестиций в течение 10 лет (20 лет для ДПМ АЭС/ГЭС).</p>	Начало либерализации оптового рынка электроэнергии.		
2010	<p>Впервые проведён конкурентный отбор мощности на 2011 г. Конкурентный отбор мощности (КОМ), проводимый Системным оператором, лежит в основе рынка мощности и определяет, какая мощность будет оплачиваться на оптовом рынке. До 2015 г. КОМ проводились только на 1</p>		<p>С 2010 г. регулирование отношений, связанных с планированием развития, подключением к системам теплоснабжения, поставкой тепловой энергии (мощности) и теплоносителя, за исключением горячего водоснабжения с использованием закрытых систем горячего водоснабжения,</p>	

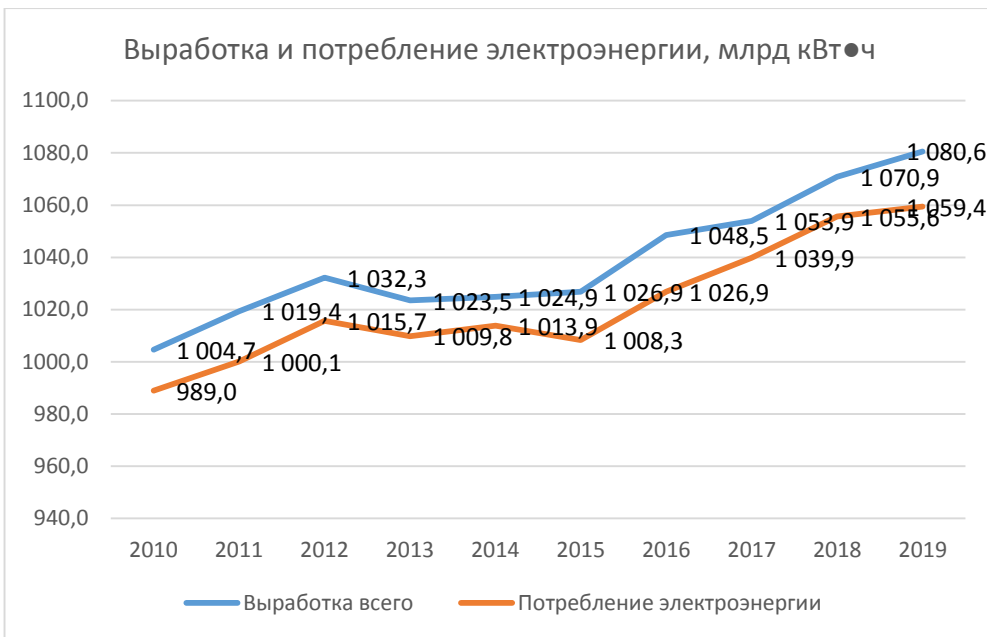
	год вперёд (на следующий год).		регулируется Федеральным законом от 27.07.2010 № 190-ФЗ «О теплоснабжении».	
2011	Завершение переходного периода реформирования электроэнергетики. Запуск программы ДПМ.	С 1 января 2011 г. оптовый рынок электроэнергии полностью либерализован – за исключением поставок населению, для которого сохранён тариф. По регулируемым договорам контрактуются до 35% производства э/э и мощности генерирующих объектов.		
2012		Утверждены «целевые» правила розничного рынка.		Создание ОАО «Российские сети». Переход сетевых организаций на RAB-регулирование тарифов – развитие (модернизация) сетевой инфраструктуры.
2013	Началось проведение конкурсных отборов инвестиционных проектов по строительству генерирующих объектов, функционирующих на основе использования возобновляемых источников энергии (ВИЭ). Отбор проводится на 4 года вперёд отдельно для каждого вида генерирующих объектов.			
2015	Начиная с 2016 г. мощность ежегодно отбирается на год, наступающий через три календарных года после года проведения КОМ. Проведён первый долгосрочный конкурентный отбор мощности по модели с «эластичным спросом» с началом периода поставки с 2017 г., 2018 г. и 2019 г.			

	<p>Утверждён Перечень объектов тепловых электростанций, подлежащих строительству в Калининградской области.</p> <p>Начало поставки мощности по первому объекту ВИЭ.</p>			
2017	<p>С 2017 г. осуществляются конкурсные отборы инвестиционных проектов по строительству генерирующих объектов, функционирующих на основе отходов производства и потребления (ТБО).</p> <p>В перечень территорий, на которых реализация всей электроэнергии и мощности осуществляется по тарифам в рамках регулируемых договоров (РД) включена Республика Бурятия (ранее в перечень зон с особым функционированием оптового рынка уже были включены Дагестан, Ингушетия, Северная Осетия – Алания, Тыва, Чечня, Кабардино-Балкария и Карачаево-Черкессия); позднее, в 2018 г., к «особым» регионам отнесена Республика Карелия.</p>		<p>Внесены изменения в Федеральный закон «О теплоснабжении», предусмотрена возможность отнесения поселений, городских округов к ценовым зонам теплоснабжения с регулированием отношений по поставке тепловой энергии по методу «альтернативной котельной» (предельный уровень цены на тепловую энергию).</p>	
2018	<p>С января штрафы за недопоставку мощности рассчитываются с применением коэффициента дифференциации, который напрямую зависит от коэффициентов востребованности и надёжности генерирующего оборудования участников оптового рынка электроэнергии.</p> <p>Проведён КОМ НГО на строительство новых</p>		<p>С 01.01.2018 в полном объёме прекращено регулирование цен на тепловую энергию (мощность) в паре и теплоноситель в виде пара, а также на тепловую энергию (мощность), теплоноситель, поставляемые теплоснабжающей организацией обособленным коллекторным потребителям. Указанная либерализация в регулировании не затрагивает отношений по</p>	

	энергомощностей на Таманском полуострове.		поставке тепловой энергии (теплоносителя) для населения и приравненным к нему категориям потребителей.	
2019	<p>Постановлением Правительства Российской Федерации от 25.01.2019 № 43 утверждены параметры общегосударственной программы модернизации генерирующих объектов тепловых электростанций.</p> <p>Апрель – стартовый отбор проектов модернизации тепловой генерации на трёхлетний период 2022–2024 г.</p> <p>Август – проведён долгосрочный КОМ, определивший цену мощности для действующих электростанций на период 2022–2024 г.</p> <p>Сентябрь – проведён отбор объектов модернизации с началом поставки мощности в 2025 г.</p>			
2020	С 2020 г. предусматривается переход к долгосрочным конкурентным отборам мощности на год, наступающий через пять календарных лет после года проведения КОМ.			

8.2.2. Показатели российской электроэнергетики

Потребление и выработка электроэнергии в Единой энергосистеме России растёт поступательно на протяжении последних 10 лет. В 2019 г. выработка выросла по сравнению с 2018 г. на 0,9% до 1 080,6 млрд кВт•ч, потребление увеличилось на 0,4% и составило 1 059,4 млрд кВт•ч.



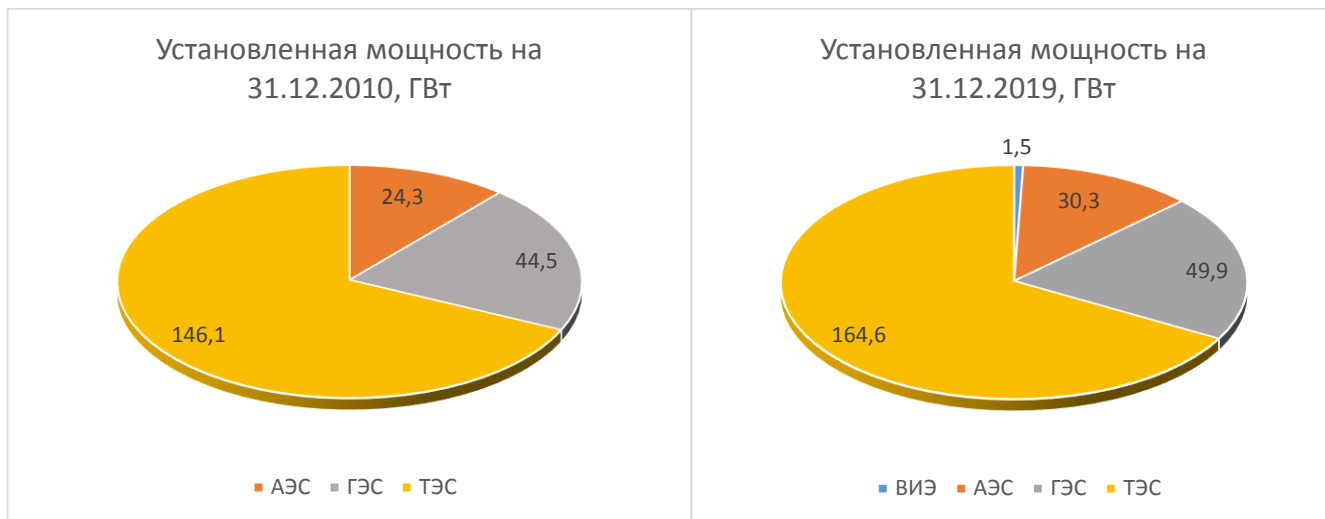
Источник: отчёты о функционировании ЕЭС Системного оператора

Несмотря на масштабную программу строительства новых мощностей (проекты ДПМ), объём выработки электроэнергии тепловыми электростанциями вырос незначительно (увеличение на 3,5 млрд кВт•ч в 2019 г. по сравнению с 2010 г.). Это связано со значительным объёмом вывода изношенных мощностей тепловых электростанций, а также снижением выработки на неэффективных ТЭС. Основное увеличение выработки пришлось на АЭС и ГЭС. Заметный прирост в последние 3 года показали солнечные и ветряные электростанции.



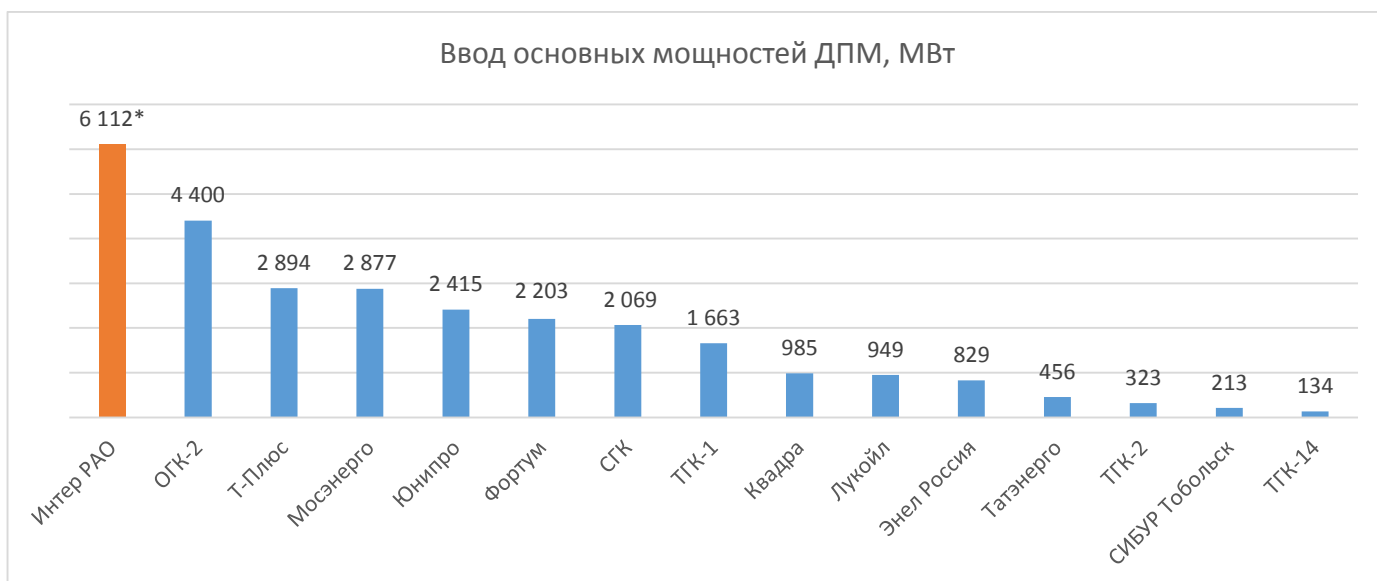
Источник: отчёты о функционировании ЕЭС Системного оператора

Установленная мощность электростанций ЕЭС России на конец 2019 г. составила 246 342,5 МВт.



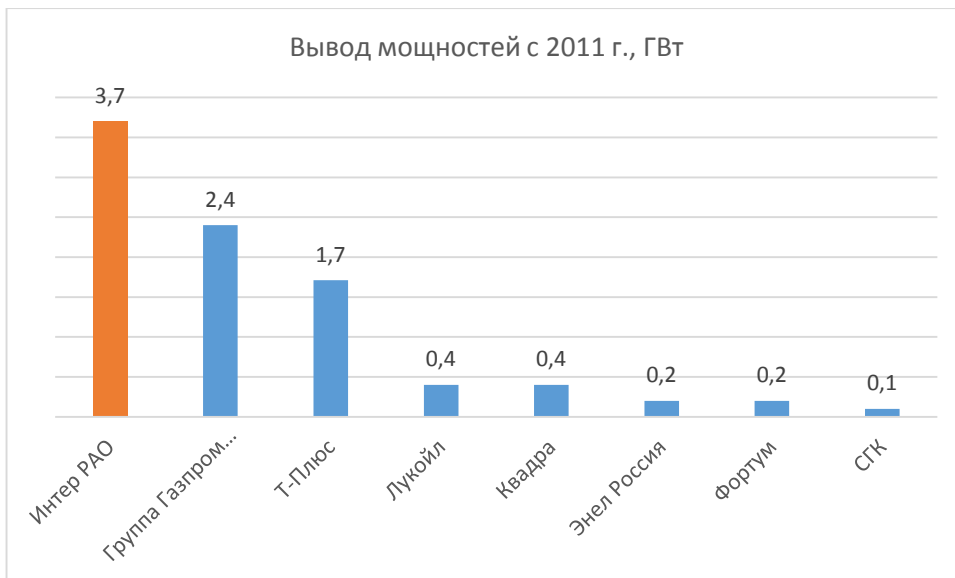
Источник: Системный оператор

За период действия программы ДПМ в России было введено свыше 36 ГВт новой мощности, в том числе около 30 ГВт тепловых генерирующих мощностей. Это позволило вывести из эксплуатации часть изношенных мощностей. В частности, за период с 2010 г. было выведено свыше 18 ГВт.



*С учётом перемаркировки.

Источники: Системный оператор, данные компаний



Источники: Системный оператор, данные компаний

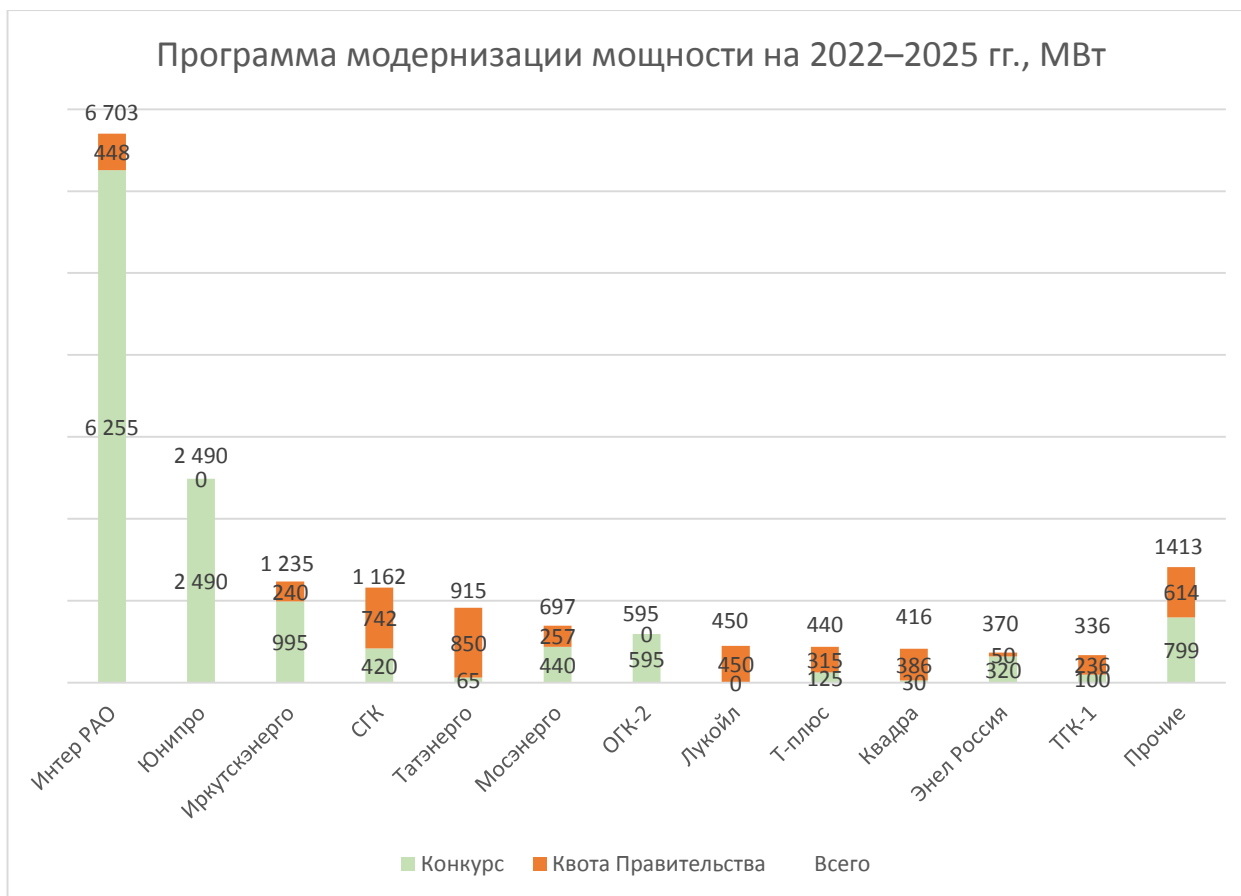
Тем не менее в энергетике России остается актуальной проблема старения мощностей. Средний возраст генерирующего оборудования электростанций России превышает 34 года, более 30% оборудования старше 45 лет. Решить проблему изношенных мощностей призвана программа модернизации мощностей.

8.2.3. Программа модернизации

В январе 2019 г. Правительство России одобрило программу модернизации ТЭС до 2031 г. объемом до 41 ГВт, которая, как ожидается, позволит в течение 10 лет привлечь в отрасль частные инвестиции на сумму 1,9 трлн руб. Для проектов, попавших в программу модернизации ТЭС, гарантируется окупаемость инвестиций в течение 15 лет за счёт специального тарифа на мощность. В рамках программы модернизации ТЭС ежегодно планируется выбирать 4 ГВт: 85% от годового объема по общему конкурентному отбору, где проекты конкурируют по цене, ещё 15% отбираются по специальной квоте правительственной комиссией по вопросам развития электроэнергетики.

В апреле 2019 г. в рамках первого трёхлетнего конкурсного отбора на 2022–2024 гг. было выбрано 30 проектов мощностью 8,61 ГВт, по квоте правительственной комиссии в мае 2019 г. – ещё 15 проектов на 1,78 ГВт. В сентябре 2019 г. в рамках второго конкурсного отбора на 2025 гг. было выбрано 25 проектов мощностью 4,02 ГВт, в феврале 2020 г. по квоте правительственной комиссии – ещё 16 проектов на 2,81 ГВт. Итого в программу модернизации на 2022–2025 гг. включены 17,2 ГВт мощности.

Программа модернизации мощности на 2022–2025 гг., МВт

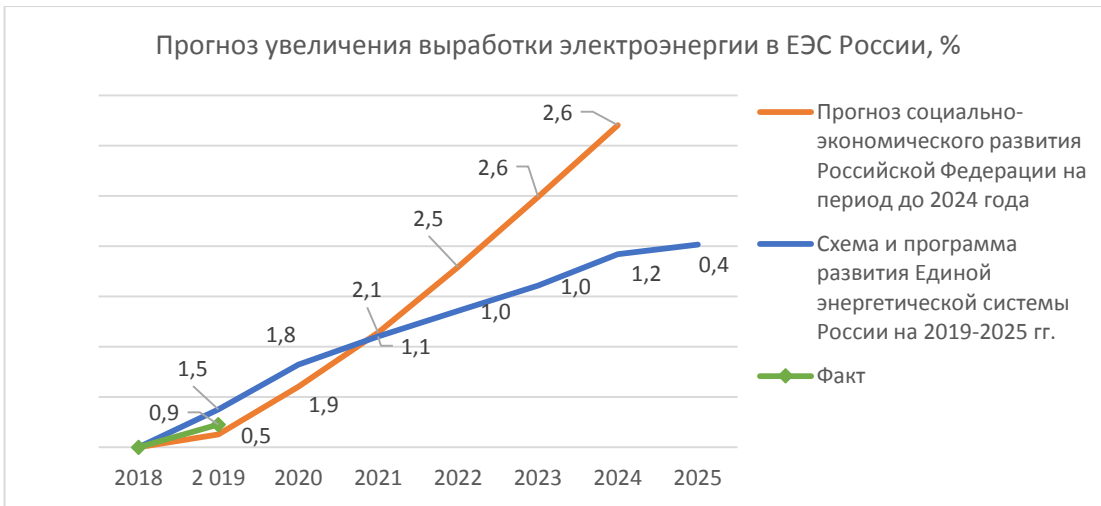


8.2.4. Отраслевые тренды и прогнозы

В соответствии с Прогнозом социально-экономического развития России на период до 2024 г., разработанным Минэкономразвития, потребление электроэнергии в 2024 г. ожидается в размере до 1 178,8 млрд кВт·ч, а выработка – 1 192,9 млрд кВт·ч. Основную нагрузку продолжают нести тепловые электростанции, при этом на ТЭС в 2024 г. предполагается увеличение производства электроэнергии на 10,4% к 2019 г. В структуре производства электроэнергии доля ТЭС увеличится до 65,9%, АЭС – снизится до 16,9%, на ГЭС доля уменьшится до 16,3%.

В соответствии со Схемой и программой развития Единой энергетической системы России на 2019–2025 гг., утверждённой Минэнерго России, величина спроса на электрическую энергию по ЕЭС России в 2024 г. оценивается в размере 1 138,9 млрд кВт·ч, а производство электроэнергии – 1 153,1 млрд кВт·ч. Ожидается, что наиболее значимым фактором увеличения потребления электроэнергии станет присоединение к ОЭС Востока Западного и Центрального энергорайонов Республики Саха (Якутия).

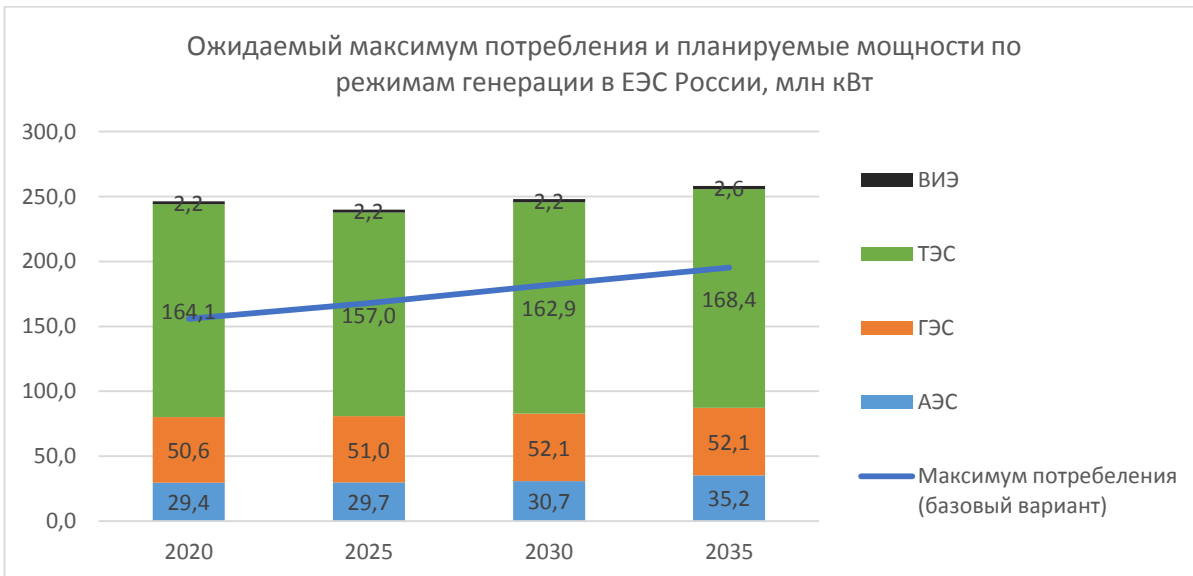
В условиях высокой зависимости потребления электроэнергии на внутреннем рынке от температурного фактора возможно колебание темпов производства и потребления в зависимости от температурных отклонений от среднесезонных значений.



Источники: Системный оператор, Минэкономразвития, Минэнерго

Описание перспективных балансов мощности и электроэнергии по ЕЭС России раскрыто в Генеральной схеме размещения объектов электроэнергетики до 2035 г., утверждённой Правительством РФ в 2017 г. В документе рассмотрены два варианта долгосрочного прогноза: базовый, характеризующийся среднегодовым темпом роста электропотребления на уровне 1,3%, и минимальный – с темпами роста электропотребления на уровне 1%. Прирост потребности в электроэнергии в 2035 г. по базовому варианту составляет около 24%, по минимальному – 20% относительно 2020 г.

Планируется, что основную потребность в электроэнергии в рассматриваемом периоде будут обеспечивать тепловые электростанции. В структуре производства электроэнергии доля ТЭС сохранится на уровне 66%, доля АЭС будет составлять около 18%, доля ГЭС – около 15%, ВИЭ – не более 0,5%. [EU10]



Источник: Генеральная схема размещения объектов электроэнергетики до 2035 г.

В условиях отставания темпов изменения установленной мощности генерирующих объектов от темпов роста электропотребления потребность в электроэнергии покрывается за счёт увеличения загрузки мощностей. При этом загрузка увеличивается наиболее существенным образом у объектов тепловой генерации. Так, средний КИУМ ТЭС в 2020 г. в зависимости от варианта прогноза составляет 45-46%, а к 2035 г. увеличивается до 60%. Также для обоих вариантов отмечается небольшое преобладание электроэнергии, выработанной на ТЭС, в структуре выработки всех тепловых электростанций.

8.2.4.1. Прогноз цен и тарифов

В соответствии с Прогнозом социально-экономического развития России на период до 2024 г. в целях снижения объёма перекрестного субсидирования размер индексации тарифов на электроэнергию для населения сохранится на уровне 5,0% ежегодно. Динамика нерегулируемых цен для конечных потребителей, кроме населения, на розничном рынке в 2020 г. в среднем составит 5,6%, в период 2021–2024 гг. – не превысит заложенных в сценарные условия параметров целевой инфляции и в среднем составит от 2,9% до 3,5%.

8.3. Зарубежные электроэнергетические рынки [GRI 102-6]

География поставок Интер РАО, без учёта России, охватывает 14 стран. Торговые операции в 2019 г. осуществлялись в Финляндии, Литве, Польше, Грузии, Азербайджане, Казахстане, Монголии, Китае и других странах.

Основными странами экспортных поставок из России являются Финляндия, Литва, Китай и Казахстан. Основным направлением импортной торговой деятельности является Казахстан.

Торговые операции осуществляются в рамках имеющихся технических возможностей ЕЭС России и энергетических систем других стран, в том числе пропускной способности межгосударственных электрических связей стран, с которыми осуществляется торговля электроэнергией, с учётом специфики технологического процесса производства и потребления электроэнергии. Одним из существенных технологических условий обеспечения экспортных/импортных поставок электроэнергии, осуществляемых Интер РАО, является параллельная работа ЕЭС России с электроэнергетическими системами сопредельных стран.

8.3.1. Единый энергетический рынок ЕАЭС

В мае 2019 г. пять государств – членов Евразийского экономического союза (Россия, Армения, Беларусь, Казахстан и Кыргызстан) подписали Протокол о формировании общего электроэнергетического рынка. Его цель – обеспечение свободной торговли электроэнергией, её транзит через страны Союза, распределение пропускной способности межгосударственных линий электропередачи и информационный обмен на рынке.

Все страны ЕАЭС, кроме Кыргызстана, избыточны по мощности и являются нетто-экспортерами энергии. Ожидается, что Беларусь после ввода в эксплуатацию Белорусской АЭС в 2020 г. существенно увеличит свой экспортный потенциал. В то же время правовое регулирование в сфере электроэнергетики в разных странах отличается друг от друга. Если в России рынок либерализован, то в большинстве стран ЕАЭС действуют регулируемые тарифы. В текущих условиях свободные поставки электроэнергии из стран с более низкими ценами угрожают российским компаниям потерей доли рынка. Кроме того, из-за неравенства правил регулирования России придётся выступать балансирующей системой (регулирующей частоту электрического тока). Следовательно, российская генерация может понести дополнительные потери за счёт того, что будет привлечена к балансированию генерируемой и потребляемой активной мощности в единой энергосистеме с иными участниками Союза.

Вставка:

Стратегические риски и возможности. Запуск общих энергорынков стран – участниц ЕАЭС и союзного государства Республики Беларусь входит в состав стратегических рисков Интер РАО, мониторинг которых осуществляется Советом директоров. Мероприятия по управлению стратегическими рисками и рисками устойчивого развития включены в Стратегию Компании.

В настоящее время ведётся разработка правовых основ функционирования рынка. Евразийская энергетическая комиссия планирует внести на утверждение главами государств ЕАЭС план принятия документов, необходимых для работы рынка. Его проект согласован на заседании Консультативного комитета в 2019 г. Также на заседании объявлено о необходимости запустить общий электроэнергетический рынок не позднее 1 января 2025 г. До решения связанных с этим тарифных и технологических вопросов стран ЕАЭС на общий рынок будут выпускать национальных регуляторов, после планируется, что доступ на него будет открыт всем.

8.4. Конкурентный обзор

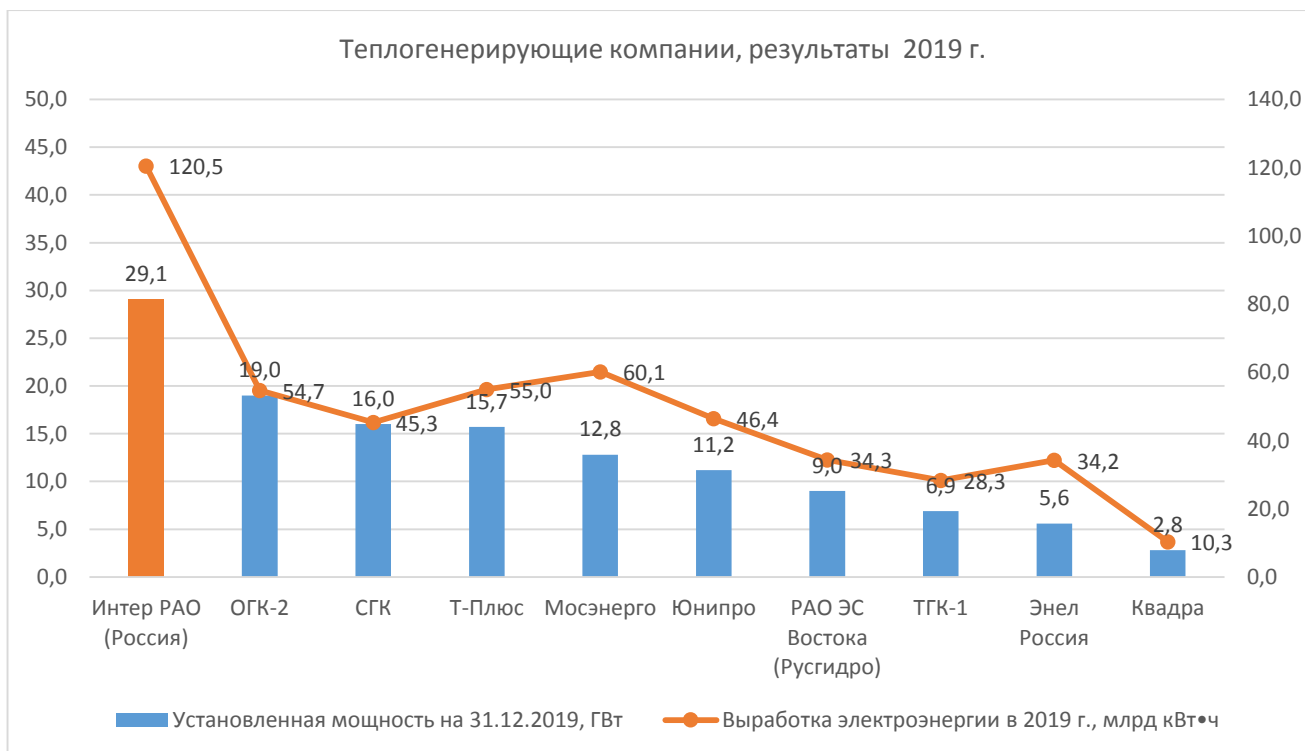
Интер РАО занимает устойчивые позиции на рынках присутствия. Стратегия Группы направлена на достижение позиции лидера на российском рынке, обеспечивающего наиболее эффективное управление активами.

Интер РАО занимает третье место в российской отрасли по величине установленной мощности, обеспечивая генерацию более 11% электроэнергии в стране. Сбытовая деятельность Группы обеспечивает более 18,3% розничных поставок электроэнергии на российском рынке. Интер РАО – единственный участник экспортно-импортных операций электроэнергии в России.

Доля Интер РАО в генерации электроэнергии в России.

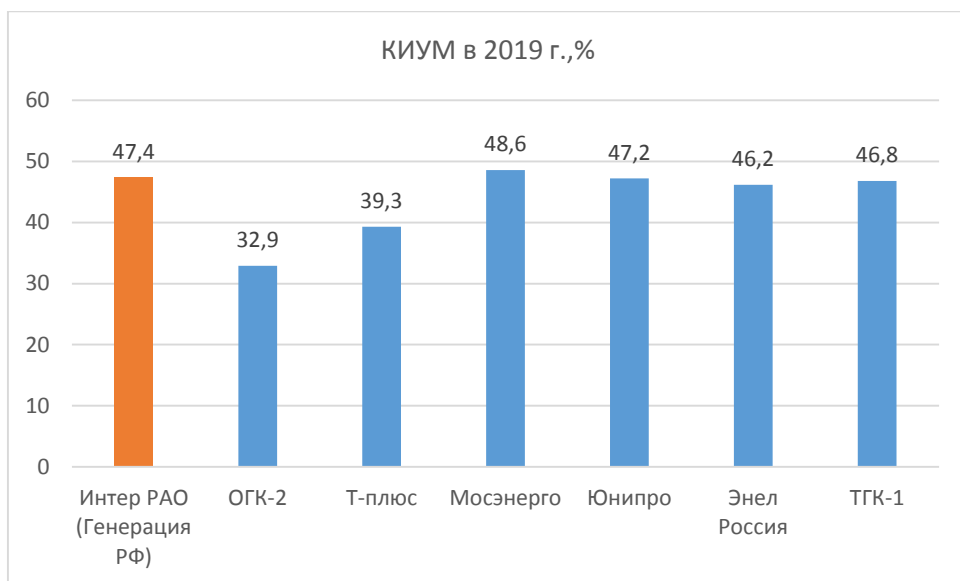
	2017	2018	2019
Выработка электроэнергии в России, млрд кВт•ч (источник: Министерство энергетики РФ)	1 053,9	1 070,9	1 080,6
Выработка электроэнергии Группой «Интер РАО» (в России), млрд кВт•ч	122,1	121,8	120,5
Доля «Интер РАО» в генерации России	11,6%	11,4%	11,2%

Место Интер РАО среди теплогенерирующих компаний по выработке и установленной мощности



Источники: Интер РАО, данные компаний

Место Интер РАО среди теплогенерирующих компаний по коэффициенту использования установленной мощности (КИУМ)



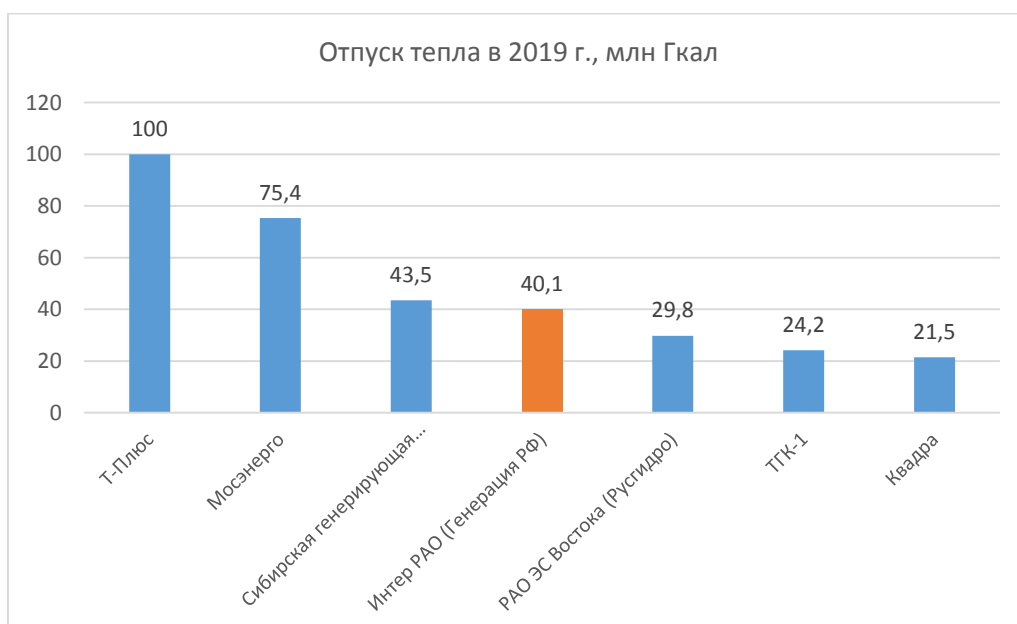
Источники: Интер РАО, данные компаний

Доля Интер РАО в генерации тепловой энергии в России

	2017	2018	2019*
Выработка тепловой энергии в ЕЭС России, млн Гкал (источник: Министерство энергетики РФ, https://minenergo.gov.ru/opendata)	1 316,0	1 371,9	1 323,4*
Отпуск с коллекторов Группой Интер РАО в России, млн Гкал	39,8	41,6	40,1
Доля в сегменте	3%	3%	3%

* Прогноз выработки тепловой энергии рассчитан исходя из доли рынка, занимаемой Компанией в 2018 г.

Место Интер РАО среди теплогенерирующих компаний РФ по отпуску тепла



Источники: Интер РАО, данные компаний

Доля сбытового бизнеса Интер РАО на рынке РФ

	2017	2018	2019
Потребление электроэнергии в России, млрд кВт•ч	1 059,5	1 076,1	1 075,2
Объём полезного отпуска электроэнергии сегментом «Сбыт в РФ», млн кВт•ч	184 069	191 908	198 456
Доля «Интер РАО» на розничном рынке России*, %	17,4%	17,7%	18,3%

* Без учёта операций на оптовом рынке.

Основные конкуренты в сбытовом бизнесе на рынке России в 2019 г.

Наименование сбытовой компании	Объём реализации, млрд кВт•ч
Гарантирующие поставщики	
Татэнергосбыт	19,4
Иркутскэнергосбыт	19,3
Новосибирскэнергосбыт	14,8
ТНС Энерго Кубань	14,0
Красноярскэнергосбыт	12,6
Независимые сбытовые компании	
Русэнергоресурс	12,0
ЕЭС-Гарант	5,4
Транснефтьэнерго	3,0
ЭСК РусГидро	2,5

8.4.1. Конкурентные преимущества Интер РАО

Ключевые конкурентные преимущества

Генерация	Наличие компетенций и опыта эффективной работы в широком числе сегментов электроэнергетической отрасли и на рынках разных стран	Сбыт
<p>Четверть генерирующих активов – новые высокоэффективные мощности с низкой топливной составляющей</p> <p>Эффективный долгосрочный контракт на покупку природного газа</p> <p>Наличие в структуре активов высокоманёвренного оборудования</p> <p>Большинство предприятий Группы сертифицированы по международному экологическому стандарту ISO 14001</p>		<p>Большая клиентская база</p> <p>Единая методология биллинга</p> <p>Контракты с крупными промышленными потребителями</p> <p>Высокая доля рынка в регионах присутствия</p>
Инжиниринг	Зарубежные активы	Трейдинг

Наличие собственного центра проектирования	Накопленный опыт осуществления деятельности в сфере электроэнергетики иностранных государств	Единственный участник экспортно-импортных операций на внутрироссийском оптовом рынке электроэнергии и мощности
Собственное предложение на рынке газовых турбин		

9. Стратегия развития

9.1. Миссия Компании

Миссия Интер РАО заключается в содействии устойчивому развитию экономики и повышению качества жизни населения во всех регионах присутствия Компании за счёт обеспечения надёжного энергоснабжения, удовлетворения растущего спроса на электроэнергию и применения инновационных технологий и решений в области энергоэффективности и энергосбережения.

9.2. Система стратегического планирования

В 2010 г. Совет директоров Интер РАО утвердил Стратегию развития, в которой была поставлена задача к 2020 г. обеспечить достижение лидерских позиций в российской энергетике и расширить присутствие на международных рынках.

Актуализированная Стратегия Интер РАО на период до 2020 г. (далее также Стратегия) была утверждена решением Совета директоров ПАО «Интер РАО» 13.03.2014¹². В декабре 2014 г. Стратегия была вынесена на рассмотрение Правительственной комиссией по вопросам развития электроэнергетики в качестве Долгосрочной программы развития и одобрена без изменений¹³.

Стратегия включает в себя целевое видение, миссию, стратегические цели и консолидированные показатели Группы на горизонте до 2020 г., а также перечень приоритетных направлений развития, ключевых мероприятий, целевых стратегических показателей и их значений в разрезе указанных направлений развития.

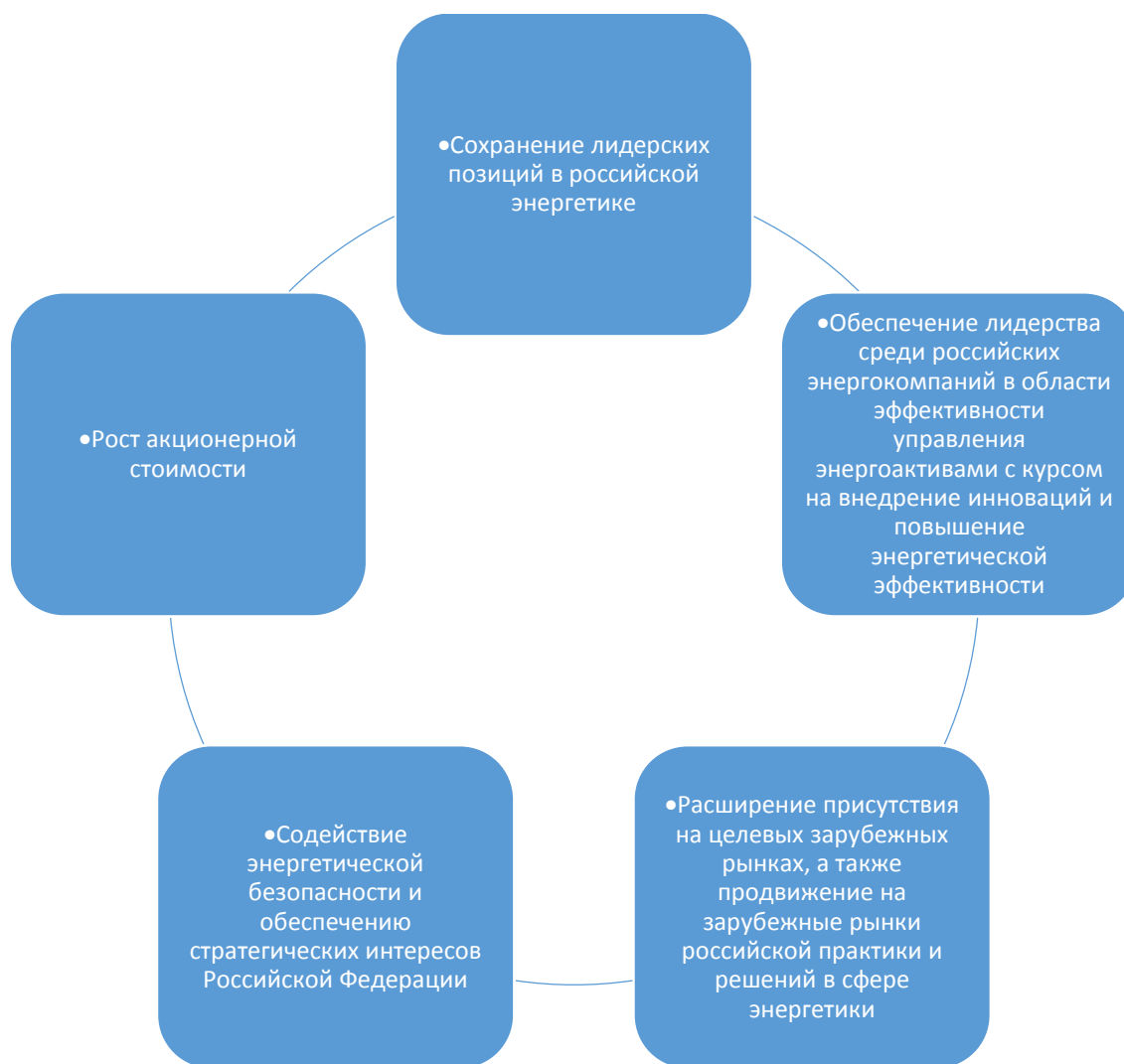


¹² Протокол от 17.03.2014 № 110.

¹³ Протокол от 27.12.2014 № 18.

Цель Стратегии для Интер РАО к 2020 г. – стать глобальной компанией, одним из ключевых игроков на мировом энергорынке и лидером энергетической отрасли Российской Федерации, обеспечивающим наиболее эффективное управление активами.

Стратегические цели Группы



9.2.1. Итоги реализации Стратегии

В настоящее время ключевые стратегические показатели Стратегии 2020 г. в целом достигнуты. На предыдущем этапе развития Интер РАО прошло путь от оператора внешнеторговой деятельности на рынке электроэнергии (мощности) до диверсифицированного энергетического холдинга, владеющего и управляющего активами различных типов на внутреннем и внешнем рынках. В 2010 г. акционерами Интер РАО принято решение о масштабной дополнительной эмиссии акций, положившее начало новому этапу развития Компании.

За период 2010–2014 гг. Компания существенно прирастила активы в рамках масштабной программы консолидации и M&A активности, в том числе:

- с 2011 г. Интер РАО приобрело ряд сбытовых компаний. Крупнейшие сделки: АО «Мосэнергосбыт», ООО «РН-Энерго», АО «Петербургская сбытовая компания»;
- в 2012 г. Группа Интер РАО консолидировала генерирующие и теплосетевые активы Республики Башкортостан (ООО «БГК», ООО «БашРТС»);

- в 2013 г. Группой совместно с региональными органами власти были учреждены расчётные центры в крупнейших регионах РФ: ООО «МосОблЕИРЦ» (Московская область), АО «ЕИРЦ Ленинградской области».

В 2014–2019 гг. увеличилось присутствие Интер РАО на розничном рынке электроэнергии и мощности:

- АО «Петербургская бытовая компания» получила статус гарантирующего поставщика электроэнергии в Омской области;
- ООО «Орловский энергосбыт» получил статус гарантирующего поставщика электроэнергии в Орловской области;
- приобретен гарантирующий поставщик электроэнергии на территории Республики Башкортостан (ООО «ЭСКБ»);
- получены статусы гарантирующего поставщика электроэнергии на территориях Владимирской и Вологодской областей.

Сформирована команда менеджмента, которая обеспечила эффективное управление деятельностью Компании с фокусом на повышение операционной эффективности, оптимизацию состава активов и рост капитализации Компании:

- с 2010 г. введено около 6,5 ГВт новой эффективной мощности, включая ввод порядка 5,7 ГВт по ДПМ;
- обеспечено эффективное участие в конкурсных отборах проектов модернизации генерирующих объектов тепловых электростанций;
- за период с 2010 по 2019 г. выведено около 3,7 ГВт неэффективной мощности;
- на завершающей стадии находится проект по обеспечению энергетической безопасности Калининградской области;
- обеспечена реализация программы снижения издержек и повышения операционной эффективности активов;
- заключён долгосрочный договор на поставку газа;
- организовано эффективное взаимодействие с федеральными органами исполнительной власти Российской Федерации, Группа активно участвует в процессе разработки нормативно-правовой базы отрасли по ключевым направлениям деятельности;
- по состоянию на конец 2019 г. сформирована сильная финансовая позиция, Компания имеет доступ к рынкам долгового и акционерного капитала;
- за период 2011–2018 гг. обеспечена продажа миноритарных пакетов акций компаний стоимостью более 130 млрд руб., реализована сделка по продаже пакета акций «Иркутскэнерго» стоимостью около 70 млрд руб.;
- в рамках оптимизации состава активов осуществлён выход из активов в Армении, Грузии, Казахстане и Турции;
- обеспечен рост капитализации Компании более чем в 6 раз с 2014 г.

Наименование	2010	2014	2019	Цели Стратегии 2020
ЕБИТДА, млрд руб.	22,8*	56,3**	141,5	> 100
ЕБИТДА margin, %	28,2*	7,6**	13,7	> 8,7
Установленная электрическая мощность, МВт	20,6	35,0	31,9	> 34,6
Доля на российском розничном рынке, %	0	15,8	18,3	> 16,0
Объём внешнеторговых операций, млрд кВт•ч	21,6	17,5	20,9	> 10,7
Дивиденды, % от чистой прибыли по МСФО	1,2	1,1	25	≥ 25

Примечания:

* Данные за 2010 г. представлены на основании финансовой отчётности Группы по МСФО за 2010 г. (до учета ретроспективного пересчёта данных в связи с приобретением в 2011 г. компаний под общим контролем). Данные за 2010 г. не были ретроспективно пересчитаны в связи со вступлением в силу новых стандартов МСФО и изменений к ним за период с 2013 по 2019 гг., а также в связи с изменением методики расчёта показателя ЕБИТДА в 2015 г. и приобретением компании под общим контролем в 2016 г.

** Данные за 2014 г. не были ретроспективно пересчитаны в связи с приобретением компании под общим контролем в 2016 г., а также в связи со вступлением в силу новых стандартов МСФО с 2018 г.

Вставка. Факторы инвестиционной привлекательности

- Чёткая стратегия развития с фокусом на повышение операционной эффективности и оптимизацию затрат.
- Высококласная и мотивированная команда менеджмента, нацеленная на создание и рост акционерной стоимости.
- Применение международных стандартов устойчивого развития.
- Сильная динамика операционно-финансовых результатов и надёжный кредитный портфель.
- Высокий уровень корпоративного управления.
- Ясные перспективы роста и существенный денежный поток после завершения инвестиционного цикла и программы модернизации.
- Эффективное управление рисками и внутренний контроль.

9.2.2. Приоритеты развития на 2019 и 2020 гг. [GRI 103¹⁴]

Контроль хода реализации Стратегии осуществляется через ежегодное формирование Стратегических приоритетов развития, представляющих собой набор стратегически важных и приоритетных задач верхнего уровня, включая количественные показатели и программные мероприятия в разрезе направлений деятельности Интер РАО. Стратегические приоритеты развития также позволяют установить взаимосвязь мотивации Генерального директора и членов Правления и системы стратегического управления. Оценка степени реализации Стратегии за отчётный период осуществляется Советом директоров посредством утверждения проаудированного независимым аудитором ежегодного Отчёта о реализации стратегических приоритетов развития Общества.

Стратегические приоритеты на 2019 г. утверждены Советом директоров ПАО «Интер РАО» 21.12.2018¹⁵. Стратегические приоритеты на 2020 г. утверждены Советом директоров ПАО «Интер РАО» 17.12.2019¹⁶ и в целом не претерпели изменений по сравнению с приоритетами на 2019 г.:

- обеспечение надёжного и безаварийного функционирования, повышение операционной и энергетической эффективности действующих производственных активов;
- развитие розничного бизнеса;
- повышение эффективности внешнеторговой деятельности;
- развитие международной деятельности;
- повышение эффективности инжиниринговой деятельности и ремонтно-сервисного обслуживания;
- развитие инноваций;
- повышение производительности труда и развитие кадрового потенциала Группы;
- повышение инвестиционной привлекательности и обеспечение финансовой устойчивости;
- развитие закупочной деятельности и импортозамещение;
- повышение эффективности системы управления.

9.2.3. Реализация Стратегии в 2019 г.

Направление деятельности	Ключевые стратегические инициативы	Основные достижения за 2019 г.
Генерация и тепловой бизнес	Обеспечение надёжности,	Реализованы необходимые мероприятия технического перевооружения и реконструкции,

¹⁴Подход в области менеджмента: Планы развития на кратко- и среднесрочную перспективу.

¹⁵ Протокол от 21.12.2018 № 237.

¹⁶ Протокол от 17.12.2019 № 261.

	безопасности и технологического развития	ремонт и техническое обслуживание на 2019 г., направленные на обеспечение надёжности и безопасности производственных активов. По итогам отбора проектов модернизации на 2022–2025 гг. отобраны проекты Интер РАО мощностью 6,7 ГВт.
	Вывод из эксплуатации неэффективных генерирующих мощностей	Обеспечен вывод из эксплуатации устаревшего неэффективного генерирующего оборудования установленной мощностью около 600 МВт.
	Повышение операционной эффективности производственных активов	Реализованы мероприятия 2019 г. программ энергосбережения и повышения энергоэффективности.
Топливообеспечение	Топливообеспечение генерирующих объектов Группы	Обеспечено увеличение поставки угля ООО «Угольный разрез» для Филиала АО «Интер РАО – Электрогенерация» «Гусиноозёрская ГРЭС» до 2,2 млн т. Относительно 2018 г. рост составил 10,4%.
Розничный бизнес в России	Расширение зоны деятельности Группы	Обеспечена интеграция ООО «Северная сбытовая компания» в Группу Интер РАО на территории Вологодской области. Доля Группы на российском розничном рынке к концу года составила 18,3%.
	Предложения по развитию нормативной базы модели розничных рынков	Сформированы предложения в подзаконные акты в связи изменениями по учету электроэнергии в многоквартирных домах. Обеспечено участие экспертов в создании/корректировке НПА в части развития агрегаторов спроса, развития рынков электромобилей и пр.
	Достижение синергетического эффекта для энергосбытовых компаний в регионах присутствия генерирующих активов Группы	Созданы ЕИРЦ Томской области и ЕИРЦ Республики Башкортостан, осуществляющие функцию очного и дистанционного обслуживания клиентов физических лиц, как объединенной клиентской сети на территории присутствия.
	Расширение перечня дополнительных сервисов	Энергосбытовыми компаниями Группы обеспечена реализация мероприятий по развитию и продвижению дополнительных сервисов. Рост прибыли от данных сервисов по сравнению с 2018 г. составил 16,7%.
Внешнеторговая деятельность	Закрепление существующих позиций единого российского оператора экспорта/импорта	Совокупный объём внешнеторговых операций ПАО «Интер РАО» с учётом агентских договоров с АО «ВЭК» (100% дочерняя компания ПАО «Интер РАО») составил около 20,9 млрд кВт•ч.
		В 2019 г. Интер РАО создана компания, которая, являясь участником энергорынка Грузии, осуществляет закупки электроэнергии из России и её последующую реализацию на внутреннем рынке Грузии.

Международная деятельность	Реализация присутствия на зарубежных рынках	Подписано соглашение с кубинской государственной электроэнергетической компанией Energoimport по дорожной карте реализации проекта капитального ремонта 10 блоков единичной установленной мощностью 100 МВт на трёх кубинских ТЭС.
Инжиниринг	Развитие компетенций по направлениям: генеральный подряд, проектная деятельность, пусконаладочные работы и пр.	Реализуется проект строительства ТЭС в Калининградской области. В 2019 г. завершено строительство и введена в эксплуатацию Прегольская ТЭС мощностью 455,2 МВт.
		ООО «Интер РАО – Инжиниринг» в консорциуме с ООО «Комплексные энергетические решения» осуществляет строительство Гуковской ВЭС в Красносулинском районе Ростовской области мощностью 98,8 МВт.
Инновации	Реализация программы инновационного развития и НИОКР	20.12.2019 Совет директоров ПАО «Интер РАО» утвердил новую программу инновационного развития на 2020–2024 гг. с перспективой до 2029 г. В рамках Программы инновационного развития и НИОКР Группой реализованы мероприятия по направлениям: повышение энергоэффективности и экологичности производства, освоение новых технологий на производстве, внедрение систем контроля качества, совершенствование организации инновационной деятельности, развитие взаимодействия с субъектами инновационной среды и др.
Оптимизация структуры активов		ПАО «Интер РАО» завершило сделку по продаже 50% акций АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2», совместного предприятия в Республике Казахстан, Фонду национального благосостояния «Самрук-Казына». Сумма сделки составила 25 млн долл. США.
		Интер РАО консолидировала 100% акций ПАО «Томскэнергосбыт».

9.2.4. Аудит реализации Стратегии

Аудитором ООО «Эрнст энд Янг» проведена проверка Отчёта о реализации Стратегических приоритетов развития Группы «Интер РАО» за 2019 г., по результатам которой Группе «Интер РАО» предоставлен Отчёт об аудите Отчёта о реализации Стратегических приоритетов развития Группы «Интер РАО» за 2019 г. содержащий подтверждение того, что на основании проведённых процедур не были обнаружены факты, которые позволяли бы полагать, что информация в Отчёте не отражается достоверно во всех существенных аспектах:

- результаты деятельности Группы по реализации СПР и выполнение стратегических показателей за 2019 г.;
- причины невыполнения показателей и задач, включённых в СПР, и отклонений фактических значений показателей результатов деятельности Группы от предусмотренных СПР на 2019 г.

В целом Стратегические приоритеты развития Интер РАО признаны выполненными.

9.2.5. Стратегия развития на новый долгосрочный период

Установленные целевые стратегические показатели действующей Стратегии Интер РАО на период до 2020 г. в целом достигнуты, её стратегический цикл подходит к завершению.

В 2019 г. менеджментом Компании было принято решение о запуске работы по подготовке актуализированной Стратегии Интер РАО. Документ разрабатывается на период до 2025 г. с перспективой до 2030 г. Ожидаемый срок вынесения Стратегии на рассмотрение Совета директоров – май 2020 г.

В обновлённой Стратегии / Долгосрочной программе развития найдут отражение актуальные факторы и события в отрасли:

- современное технологическое развитие энергетической отрасли;
- одобренная Правительством Российской Федерации программа модернизации теплоэлектростанций;
- заданный государством тренд на цифровизацию экономики, в том числе в энергетической отрасли; имеющийся потенциал повышения эффективности бизнес-процессов в Группе с использованием цифровых технологий;
- присоединение Компании к Глобальному договору ООН и продвижение целей устойчивого развития в Группе «Интер РАО» и за её пределами;
- значительный накопленный финансовый ресурс Группы.

9.2.6. Отчёт о выполнении ключевых показателей эффективности

Одним из механизмов реализации стратегических целей Интер РАО является система ключевых показателей эффективности (КПЭ). Основные задачи системы КПЭ заключаются в оценке достижения стратегических целей Общества, в мониторинге и контроле реализации Стратегии, создании должной мотивации руководства Общества с учётом ориентации на достижение целевых стратегических показателей.

Перечень и значения КПЭ определяются на основании утверждённых бизнес-плана и Стратегических приоритетов развития. Целевые значения КПЭ для Генерального директора и членов Правления Общества утверждаются Советом директоров. По окончании года Совет директоров Общества рассматривает вопрос о выполнении КПЭ и контрольных показателей (КП) за соответствующий период на основании рекомендаций Комитета по номинациям и вознаграждениям. Подробная информация о системе КПЭ представлена в отчёте о корпоративном управлении Годового отчёта.

По итогам 2019 г. КПЭ выполнены.

Сравнение уровня достижения КПЭ

Наименование годовых КПЭ	Коэффициент достижения показателя/цели за 2017 г.	Коэффициент достижения показателя/цели за 2018 г.	Коэффициент достижения показателя/цели за 2019 г.	Изменение к 2018 г., %
Рентабельность собственного капитала (ROE)	1,2	1,2	1,2	0
ЕБИТДА/чел.	1,1	1,2	1,2	0
Операционный денежный поток	1,09	1,2	1,2	0
Выполнение инвестиционной программы	1,2	1,2	1,2	0

Выполнение интегрального инновационного показателя	1,19	1,14	1,13	-0,88%
Рентабельность инвестиций акционеров (TSR)	1,0	1,2	1,0	-20%

9.2.7. Программа инновационного развития [GRI 103¹⁷]

Согласно действующей системе управления в Интер РАО обеспечена интеграция системы стратегического управления с системами бизнес-планирования, в том числе посредством детализации Стратегии в рамках соответствующих ключевых программ.

Программа инновационного развития ПАО «Интер РАО» является документом долгосрочного планирования и управления, интегрированным в систему стратегического планирования и развития Компании. Программа инновационного развития на период до 2020 г. с перспективой до 2025 г. утверждена Советом директоров 28.10.2016¹⁸.

Оценка достижения плановых значений КПЭ Программы инновационного развития в 2017–2019 гг.

	Наименование КПЭ, ед. изм.	Факт за 2017 г.	Факт за 2018 г.	План на 2019 г.	Факт за 2019 г.
1	Выбросы CO ₂ на единицу генерируемой электроэнергии, г CO ₂ / кВт•ч	582,55	575,17	575,77	551,83
2	Удельный расход условного топлива на отпуск электрической энергии, г / кВт•ч	307,74	302,0	305,45	297,06
3	Удельный расход условного топлива на отпуск тепловой энергии, кг/Гкал	144,13	144,36	143,30	144,9
4	Доля выполненных проектов НИОКР, рекомендованных к внедрению на объектах Группы, %, не менее	100	100	85	100
5	Доля инновационных решений, внедренных компаниями Группы, от общего количества инновационных решений, рекомендованных к внедрению*, %, не менее	10	11,0	12,1	13,8
6	Количество объектов интеллектуальной собственности (ОИС), единиц не менее	22	30	24	31
7	Количество заявок, предлагаемых в Программу НИОКР, единиц	241	246	250	259
8	Количество персонала на 1 МВт установленной мощности, чел./МВт	0,705	0,6	0,78	0,50**
9	Прибыль от продаж дополнительных платных сервисов на розничном рынке, тыс. руб. / год	942 075	1 091 675	593 563	1 269 177***
	Доля расходов на НИОКР по отношению к выручке Группы, %	0,03	0,05	0,39	0,03
11	Доходы Группы на сотрудника, тыс. руб. / год	28 214	26 957	24 890	28 901**
12	Средний эксплуатационный КПД, %	40,22	40,66	40,22	41,36**

¹⁷ Подход в области менеджмента: Планы развития на кратко- и среднесрочную перспективу.

¹⁸ Протокол от 31.10.2016 № 183.

13	Доля мощности новых прогрессивных технологий в общей мощности ТЭС Группы, %	18,76	19,5	17,48	22,08****
КПЭ в составе интегрального КПЭ инновационной деятельности					
1	Количество объектов интеллектуальной собственности (ОИС), единиц не менее	22	30	29	31
2	Доля затрат на НИОКР по отношению к выручке генерирующих активов Группы, %	0,11	0,14	0,1	0,12
3	Доля мощности новых прогрессивных технологий в общей мощности ТЭС Группы, %	18,76	19,5	20,41	22,08****
4	Качество разработки (актуализации) ПИР/выполнения ПИР, %	81,2	88,36	100	>90*****

* Показатель является индикативным.

** Без учёта Экибастузской ГРЭС-2.

*** Без учёта ООО «ЭСКБ», ООО «Петроэлектросбыт», ООО «Энергосбыт Волга», ООО «ССК». Компании не входили в контур утверждённой ПИР в 2019 г.

**** С учётом ввода Калининградской генерации и выбытия Экибастузской ГРЭС-2.

***** Прогнозное значение.

20.12.2019 Совет директоров утвердил новую Программу инновационного развития на 2020–2024 г. с перспективой до 2029 г., актуализированную с учётом результатов сопоставления уровня технологического развития Компании с ведущими компаниями-аналогами, в том числе зарубежными. Её основные цели:

- формирование конкурентных преимуществ Интер РАО в целях сохранения лидерских позиций в российской энергетике и обеспечения роста стоимости Компании;
- содействие инновационному развитию энергетики Российской Федерации;
- повышение надёжности, безопасности и качества энергоснабжения потребителей и клиентоориентированности предлагаемых сервисов.

Вставка. Наука и инновации – важнейшее условие развития Группы

Риск-аппетит: Интер РАО финансирует научно-технические разработки.

Программа также предусматривает:

- развитие партнёрства в сферах образования и науки;
- развитие взаимодействия со сторонними организациями, применение принципа «открытых инноваций»;
- развитие внешнеэкономической деятельности и международного сотрудничества в инновационной сфере;
- развитие механизмов социальной ответственности;
- концептуальные положения цифровой трансформации ПАО «Интер РАО».

Обновлённая система КПЭ и целевые значения Программы инновационного развития на 2020–2024 г. с перспективой до 2029 г. определены исходя из результатов проведённого технологического аудита и бенчмаркинга, а также с учётом требований программных документов Российской Федерации. С паспортом актуализированной Программы инновационного развития на 2020–2024 г. с перспективой до 2029 г. можно ознакомиться по ссылке https://www.interrao.ru/upload/Pasport_PIR_IRAO_05.022020.pdf.

Одним из инструментов, обеспечивающих реализацию Программы инновационного развития в 2019 г., как и в прошлые годы, являлась реализация Программы НИОКР Интер РАО.

Основной целью Программы НИОКР является обеспечение конкурентных преимуществ Группы и достижение ею научно-технологического лидерства в отрасли за счёт разработки и внедрения инновационных решений, в том числе передовых технологий, соответствующих мировому уровню и государственной политике Российской Федерации в энергетической отрасли.

В 2019 г. достижение двух из четырёх целевых показателей, входящих в состав интегрального ключевого показателя эффективности инновационной деятельности Группы (ИКПЭ), обеспечивали следующие результаты Программы НИОКР:

- объём освоенных финансовых средств;
- число объектов интеллектуальной собственности (ОИС) или результатов интеллектуальной деятельности (РИД).

Для достижения указанных целей в 2019 г., как и в прошлые годы, реализовывались проекты НИОКР по следующим направлениям:

1. Разработка передовых энергетических технологий, определяющих современный научно-технологический прогресс в отрасли:
 - разработка и внедрение системы анализа и прогнозирования технического состояния оборудования энергоблока ст. № 2 Пермской ГРЭС с целью повышения качества планирования технологических воздействий на оборудование (техническое обслуживание, ремонт, реконструкция, модернизация).
2. Повышение энергетической эффективности действующего оборудования, его надёжности и безопасности, улучшение экологических показателей:
 - исследование возможности замещения химических реагентов, масел, использующихся на энергообъектах Группы, производимых в Европе и США, на материалы, производимые на территории России, стран – участников БРИКС, ШОС;
 - разработка инструкций по ремонту сварных соединений трубных систем котлов и трубопроводов из сталей марок Ря-91/ДИ-82 с помощью сварки;
 - разработка инструкции по оценке состояния металла и продлению срока службы металла основных элементов зарубежных энергетических газотурбинных установок;
 - проведение исследований с разработкой инновационных технических решений по реконструкции ИМВ-50 Уфимской ТЭЦ-2 с целью достижения производительности не менее 60 т/ч обессоленной воды (Уфимская ТЭЦ-2 ООО «БГК»);
 - проведение исследований с разработкой инновационных технических решений по технологии очистки поверхностей нагрева подогревателей высокого давления турбоагрегатов с учётом химического состава отложений (СтТЭЦ ООО «БГК»).
3. Разработка организационных и маркетинговых инноваций, развитие человеческого капитала, как фактора, определяющего вектор инновационного развития:
 - разработка и внедрение на станциях тренажёрных комплексов с математическими моделями, имитирующими работу оборудования ТЭС.

9.2.8. Развитие и управление информационными технологиями

Деятельность в области развития информационных технологий и цифровизации направлена на поддержку достижения стратегических целей Интер РАО путём создания корпоративной системы управления ИТ, охватывающей в интегрированной цифровой информационной среде все бизнес-процессы и имеющей в качестве центральных объектов клиента и производственный актив.

Техническая политика в области ИТ, утверждённая 09.02.2017, устанавливает принципы по расширению применения отечественных ИТ-решений и снижению технологической зависимости от импорта. В связи с принятым курсом на импортозамещение и переход на отечественное программное обеспечение построение целевого ИТ-ландшафта ведётся как комплекс унифицированных информационных систем, дополняющих друг друга по функциональности, совместимых в части используемых основных данных (справочников и классификаторов), объединённых единой системой аналитики и прогнозирования, а также единым подходом/технологиями обмена данными.

В целях обеспечения общей надёжности целевой ИТ-ландшафт строится из общекорпоративных систем и интегрированных с ними дивизиональных систем, включая элементы корпоративной системы информационной безопасности. Интеграция обеспечивается за счёт использования единого набора справочников и классификаторов, типовых интеграционных решений, а также применения унифицированных методик сбора и обработки первичных данных.

Обучение Совета директоров

В 2019 г. в рамках Программы обучения и развития для членов Совета директоров проведён семинар по теме «Цифровизация». Представлена информация о цифровизации энергетической отрасли, цифровизации в Интер РАО, ключевых достижениях проекта в области оптимизации сбора дебиторской задолженности с физических лиц, а также рисках кибербезопасности цифровой трансформации.

В 2019 г. завершён проект «Тиражирование системы «1С»: Зарплата и управление персоналом» на 22 компании Группы, который занял второе место в номинации «Лучший проект года – 2019» в категории «Большие и мегапроекты» конкурса «Проектный Олимп», проводимого ежегодно Аналитическим центром при Правительстве РФ. Проект «Перевод компонентов АСУД на импортозамещённую конфигурацию» одержал победу на конкурсе в номинации «Управление проектами в сфере цифровизации и информационных технологий».

В 2019 г. продолжилась централизация ИТ-инфраструктуры на базе специализированной ИТ-компании Группы. 80% дочерних обществ Компании интегрированы в единую систему службы каталогов и электронной почты. Особое внимание уделено развитию централизации управления сетевым и серверным оборудованием. ИТ-инфраструктура компаний, интегрирующихся в Группу в 2019 г., управляется централизованно силами специализированной ИТ-компании.

9.2.9. Программа управления издержками

Программа управления издержками Интер РАО на 2019–2023 г. утверждена Советом директоров¹⁹. Программа содержит декомпозицию мероприятий Стратегии в части снижения операционных затрат на среднесрочном/краткосрочном горизонте.

Перечень мероприятий программы управления издержками нацелен на экономию ресурсов (сокращение затрат) и максимальную эффективность их использования в операционной деятельности. При этом особое внимание уделено сохранению высокого уровня надёжности и безаварийности функционирования активов.

По итогам деятельности компаний Группы в 2019 г. экономический эффект от реализации мероприятий Программы составил 3,08 млрд руб., в 2018 г. – 3,1 млрд руб.

Снижение удельных управляемых операционных расходов относительно среднегодового индекса потребительских цен в 2019 г. составило 2,12%, что соответствует целевому уровню (2-3%).

Актуализация перечня мероприятий по направлениям программы осуществляется ежегодно. Программа управления издержками на 2020–2024 г. утверждена Советом директоров²⁰. Уровень экономического эффекта от реализации мероприятий по оптимизации операционных расходов планируется в перспективе до 2024 г. на уровне 13,9 млрд руб.

¹⁹ Протокол от 24.12.2018 № 236.

²⁰ Протокол от 23.12.2019 № 262.

9.3. Инвестиционная программа

Инвестиционная программа на 2019 г. утверждена Советом директоров в составе бизнес-плана Группы.

Капитальные вложения по основным направлениям деятельности Группы, млн руб. с НДС

	Факт			План 2020
	2017	2018	2019	
Генерация в РФ	29 079	17 298	15 786	27 196
Сбытовые активы в РФ	1 213	1 523	2 825	1 677
Прочие российские активы	2 357	8 218	1 544	1 555
Зарубежные активы	1 531	1 974	2 481	2 297
Итого по компаниям Группы	34 180	29 013	22 636	32 725

Размер капитальных вложений в разбивке по техническому перевооружению и реконструкции (ТПИР) и новому строительству, млн руб. с НДС

	Факт			План 2020
	2017	2018	2019	
Финансирование (млн руб. с учётом НДС), в том числе	34 180	29 013	22 636	32 725
Новое строительство	18 037	5 123	1 695	3 626
ТПИР и прочие инвестиции	16 143	23 890	20 941	29 099

Изменение структуры капитальных вложений связано с завершением реализации программы ДПМ в 2018 г. и смещением акцента инвестиций на техническое перевооружение и реконструкцию в 2019 г. (в том числе на программу модернизации).

В 2018 г. Группа успешно завершила реализацию многолетней государственной программы по строительству новых мощностей в рамках ДПМ. В соответствии с постановлением Правительства РФ от 25.01.2019 г. № 43 с 2019 г. началась реализация программы по модернизации действующих объектов генерации (программа модернизации).

Реализация инвестиционной программы Группы «Интер РАО» в 2019 г. была направлена на:

- обеспечение выполнения программы модернизации (оплата авансовых платежей по договорам поставки оборудования);
- реализацию мероприятий по повышению надёжности и безопасности производственных мощностей за счёт модернизации оборудования;
- увеличение эффективности мониторинга и диагностики состояния оборудования, а также минимизацию удельных расходов топлива на производство электрической и тепловой энергии путём внедрения современного высокоэкономичного оборудования;
- увеличение уровня автоматизации производства;
- реализацию мероприятий в сфере экологии, направленных на снижение техногенного воздействия генерирующего оборудования на окружающую среду.

9.3.1. Ключевые инвестиционные проекты

Наиболее значимыми инвестиционными проектами в 2019–2020 гг. являются проекты модернизации энергоблоков программы модернизации 2022–2025 гг. Они обеспечат повышение мощности и эффективности активов Группы с гарантированной нормой доходности.

В состав проектов входит реконструкция основного оборудования по результатам отбора проектов модернизации генерирующих объектов тепловых электростанций с началом поставки с 01.01.2022 по 31.12.2025 (распоряжения Правительства РФ от 02.08.2019 № 1713-р и от 07.02.2020 № 232-р) на следующих электростанциях:

- Гусиноозёрская ГРЭС;
- Ириклинская ГРЭС;
- Кармановская ГРЭС
- Костромская ГРЭС;
- Нижневартовская ГРЭС;
- Пермская ГРЭС;
- Омская ТЭЦ-4;
- Стерлитамакская ТЭЦ.

Срок реализации проектов – 2019–2025 г. Объём инвестиций в 2019 г. в проекты составил 4,2 млрд руб. На 2020 г. запланировано финансирование в размере 7,5 млрд руб. Ожидаемая рентабельность проектов предусмотрена механизмом программы модернизации на уровне базовой нормы доходности 14%, скорректированной на доходность долгосрочных государственных обязательств.

9.3.2. Информация об инвестиционных вложениях, предполагаемый уровень дохода по которым составляет более 10 процентов в год

Инвестиционные вложения с предполагаемой доходностью более 10% годовых ($IRR > 10\%$), финансирование по которым осуществлялось в 2019 г. и стоимость по которым составляет более 1% от суммы активов Группы по МСФО (7,5 млрд руб. на 31.12.2019), отсутствуют. Отсутствие инвестиционных вложений с доходностью выше 10% связано с завершением основных обязательств по строительству ДПМ мощностей Группы.

Со стоимостью менее 1% от суммы активов Группы по МСФО и с доходностью более 10% годовых ($IRR > 10\%$) в 2019 г. осуществлялась реализация 75 проектов на общую сумму 2,3 млрд руб. с НДС. Источником финансирования в 2019 г. являлись собственные средства.

9.4. Риски и возможности

9.4.1. Система управления рисками

В Группе функционирует Система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК), охватывающая существенные активы, бизнес-процессы, направления деятельности и уровни управления.

Формирование СУРиВК Интер РАО основывается на принципах и подходах к построению и функционированию эффективной системы управления рисками, изложенных в следующих документах:

- модель Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO) «Внутренний контроль. Интегрированная модель»;
- модель Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO) «Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности»;
- ISO/ГОСТ Р 31000;
- Кодекс корпоративного управления, рекомендованный к применению письмом Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463;
- Методические указания по подготовке положения о системе управления рисками, одобренные поручением Правительства Российской Федерации от 24.06.2015;
- Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

9.4.1.1. Цели и задачи системы управления рисками и внутреннего контроля


Цели, основные принципы и единые подходы к организации управления рисками и внутреннего контроля закреплены в Политике управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Интер РАО».

Функционирование системы управления рисками и внутреннего контроля обеспечивает:

- объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах Группы,
- разумную уверенность в достижении поставленных перед Группой целей,
- высокий уровень доверия акционеров и инвесторов к органам управления Общества;
- защиту капиталовложений и активов и удержание рисков в допустимых пределах.

9.4.1.2. Приоритетные области управления рисками и внутреннего контроля при реализации долгосрочных и среднесрочных целей Группы

Деятельность по управлению рисками и внутреннему контролю является систематической, комплексной, интегрированной в стратегическое и операционное управление на всех уровнях, охватывающей все подразделения и работников при осуществлении ими своих функций в рамках любых бизнес-процессов и направлений деятельности Группы.

Категории рисков	Потенциальное воздействие	Мероприятия по управлению рисками
 Стратегические риски	•Стратегические цели и целевые показатели	Мероприятия по управлению стратегическими рисками и рисками устойчивого развития в составе Стратегии
Критические риски	•Показатели годового цикла планирования	План мероприятий по управлению критическими рисками
Риски управления проектами	•Реализация проектов, инвестиционная программа	Мероприятия по управлению рисками проектов, зафиксированные в Паспортах проектов

Эффективность управления рисками и внутреннего контроля достигается за счёт приоритизации усилий по управлению рисками и внедрению контрольных процедур с учётом критичности рисков и факторов. Приоритетное внимание уделяется рискам, способным оказать наибольшее влияние на отклонение от целевых показателей и создающих угрозу недостижения целей Группы. Группа стремится к оптимальному балансу комплекса мер реагирования и контрольных процедур и величины риска, то есть избегает «избыточного» контроля и управления.

9.4.1.3. Охват

Принятие решения о масштабе внедрения СУРиВК в подконтрольных лицах осуществляется с учётом вклада дочерних обществ в достижение общегрупповых показателей. Внедрение процедур управления рисками и

внутреннего контроля осуществляется с учётом их экономической эффективности (соотнесение результата внедрения и величины затрат ресурсов (финансовых, управленческих, трудовых)). В настоящее время периметр распространения СУРиВК охватывает 26 компаний Группы, на которые приходится 96% от выручки Группы по МСФО.

Обучение управлению рисками (вставка)

Обучению в области управления рисками в Группе придаётся большое значение.

В 2019 г. в Корпоративном энергетическом университете прошли обучение более 100 представителей Группы, занятых в сфере стратегического и бизнес-планирования, а также управления проектами. Обучение по программе «Управление рисками организации в энергетике» проводилось в четыре потока по одной неделе каждый и включало количественную оценку рисков, специфику управления рисками в энергетике, основы проектных рисков и методы внутреннего контроля. По итогам экзаменов слушателям программы были выданы свидетельства государственного образца в области управления рисками и внутреннего контроля.

9.4.1.4. Роль Совета директоров

Совет директоров определяет принципы и подходы к организации СУРиВК и утверждение политик в области управления рисками и внутреннего контроля; осуществляет утверждение величины риск-аппетита на плановый период, карт критических рисков и планов мероприятий по управлению критическими рисками, а также рассмотрение на ежегодной основе отчётов о функционировании СУРиВК и отчётов об оценке эффективности СУРиВК.

9.4.1.5. Система мотивации выявления и контроля рисков [GRI 102-30]

Связь управления рисками и внутреннего контроля со Стратегией развития Группы

Советом директоров ПАО «Интер РАО» утверждены стратегические цели и приоритеты развития (см. раздел «Стратегические приоритеты»). Для оценки достижения стратегических приоритетов устанавливаются цели операционного уровня, выполнение которых включено в КПЭ и КП Генерального директора и членов Правления Общества (см. раздел «Система ключевых показателей эффективности» настоящего Отчёта [добавить гиперссылку в макет]). В рамках целевых ориентиров СУРиВК определён перечень типовых рисков, присущих деятельности Группы, а также закреплены целевые показатели, на которые производится оценка влияния рисков. Декомпозиция стратегических приоритетов Группы на операционные показатели и оценка влияния рисков на данные показатели обеспечивает интеграцию СУРиВК с системой мотивации менеджмента и позволяет эффективно управлять компаниями Группы с учётом присущих им рисков.

Стратегический уровень

Стратегические цели и приоритеты развития
Интер РАО

Операционный уровень:

Целевые показатели оценки влияния рисков

ЕВИТДА

ОДП

Цели в области
устойчивого развития

Показатели
успешности проектов

Отсутствие
несчастных случаев

Соблюдение
требований
комплаенс

КПЭ

Генерального
директора и членов
Правления

Принятие регулятором неблагоприятных ТБР (в части реализации э/э) и недополучение

Изменение объёмов реализации э/э (зарубежные активы)

Изменение цены на электроэнергию в РСВ

Рост просроченной дебиторской задолженности

Рост просроченной дебиторской задолженности

Изменение объёмов реализации э/э и мощности (полезный отпуск)

Принятие регулятором неблагоприятных ТБР

Снижение готовности оборудования к работе (аварии в

Диверсии и террористические акты в отношении Группы

Кредитный риск банков-

Нарушение конфиденциальности

Подготовка недостоверной бухгалтерской (финансовой)

Недостижение показателей успешности проекта

Проявление мошеннических (или) коррупционных действий

Риск нарушения антимонопольного законодательства

Санкционные риски

Наступление негативных последствий от происшествий вследствие нарушения требований охраны труда, промышленной, пожарной, экологической безопасности при производственной деятельности

9.4.2. Риск-аппетит

Риск-аппетитом являются правила, которые не должны нарушаться для обеспечения разумной уверенности в достижении стратегических целей Группы. Риск-аппетит выражает единое мнение руководства Группы о том, что допустимо, приемлемо или неприемлемо для достижения целей бизнеса.

Риск-аппетит Группы (утверждён Советом директоров в декабре 2019 г.):

1.	Недопустимо нарушение критериев аварийности оборудования по причинам невыполнения программы ремонтов и инвестиционной программы.
2.	На генерирующих объектах недопустимо возобновлять эксплуатацию энергоблока (энергоустановки) после его ремонта, если по его итогам не получена оценка качества ремонта «соответствует требованиям ремонтной документации» или «соответствует требованиям ремонтной документации с ограничениями ¹ ».
3.	В сбытовых активах Группы Интер РАО ² недопустимо снижение количества точек поставки электроэнергии по итогам года ³ .
4.	Недопустима реализация Группой Интер РАО проектов на территории стран с повышенным риском (санкционных стран) без предварительного решения органов управления Группой.
5.	Группа Интер РАО осуществляет финансирование НИОКР в размере на менее 0,1% по отношению к выручке российских генерирующих активов.
6.	Группа Интер РАО не приемлет использование нематериальных активов (в части собственных разработок) без оформленных надлежащим образом прав РИД при осуществлении взаимодействия (заключение договоров, сделок и т. п.) с третьими лицами, не входящими в Группу Интер РАО.
7.	Недопустимо отсутствие кандидатов из кадрового резерва на замещение вакантных должностей руководителей Группы ⁴ .
8.	Группа Интер РАО не осуществляет дополнительных заимствований при превышении показателя Долг/ЕБИТДА выше 3,0 ⁵ .
9.	Недопустимо невыполнение критериев реализации корпоративного плана импортозамещения.
10.	Группа Интер РАО ежегодно обеспечивает финансирование мероприятий по улучшению условий охраны труда в размере не менее 0,2% от суммы затрат на производство продукции (работ, услуг).
11.	Группа Интер РАО ежегодно обеспечивает уверенность в отношении углеродной отчётности (проводит верификацию) прямых выбросов парниковых газов, в том числе CO ₂ .
12.	Группа Интер РАО не приемлет ни одного случая коррупционных ⁶ и иных умышленных виновных действий, нарушающих законодательство ⁷ .

Примечания:

1. Для оборудования, подлежащего замене или выводу из эксплуатации в течение ближайших 5 лет от рассматриваемого периода.
2. Сбытовые активы сегмента «Сбыт в РФ».
3. За исключением банкротства потребителей или прекращения экономической деятельности.
4. Для руководителей верхних уровней.
5. Не относится к активам Группы, которые планируются к продаже.
6. Проявление случая фиксируется при вынесении обвинительного приговора суда в отношении работников Группы Интер РАО или бывших работников (если правонарушение совершено во время работы в Группе Интер РАО) за совершение преступлений мошеннической и/или коррупционной направленности, связанных с выполнением ими должностных обязанностей, в случае если при расследовании данных уголовных дел компания Группы Интер РАО - работодатель обвиняемых не оказывает необходимого содействия правоохранительным органам.
7. Проявление случая фиксируется вступившим в силу решением суда или постановлением антимонопольного органа о привлечении к административной ответственности.

9.4.3. Стратегические риски [GRI 102-15]

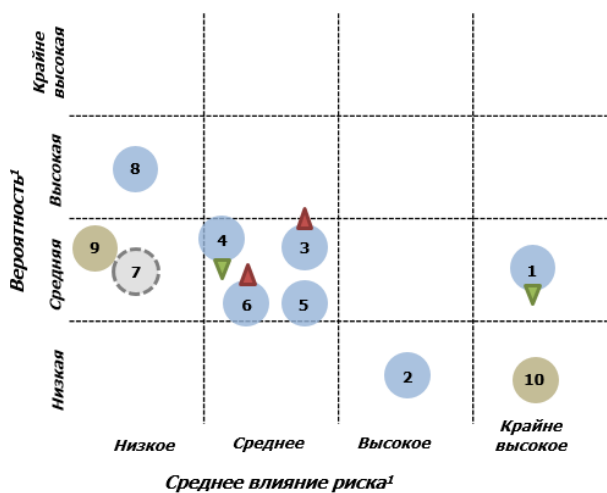
В 2019 г. подготовлен перечень стратегических рисков с горизонтом реализации равным разрабатываемой новой стратегии Группы. В декабре 2019 г. перечень стратегических рисков рассмотрен на очном заседании Совета директоров. Состав рисков принят к сведению. Мероприятия по управлению стратегическими рисками будут входить в состав новой Стратегии Группы.

Стратегические риски	Области стратегических целей		
	Стратегические интересы РФ	Акционерная стоимость	Положение на рынке РФ
Усиление геополитических разногласий между РФ и странами Запада, санкционное давление	+	+	+
Изменение правил регулирования рынков электроэнергии и мощности, тепловой энергии		+	+
Ужесточение экологических и климатических норм	+	+	+
Снижение спроса на электрическую и тепловую энергию		+	+
Запуск общих энергорынков (в том числе электроэнергии и газа) стран – участниц ЕАЭС и союзного государства Республики Беларусь и РФ	+	+	+
Усиление конкуренции РРЭ со стороны поставщиков цифровых услуг		+	+
Снижение надёжности энергоснабжения и повышение вероятности аварийных ситуаций в связи с превышением темпов старения основных фондов над темпами их обновления	+	+	+
Рост количества и масштабов последствий от нарушений информационной безопасности	+	+	+
Рост стоимости энергоресурсов опережающими темпами		+	+
Рост неподконтрольной просроченной задолженности		+	+
Недостаток квалифицированных кадров	+	+	+
Неисполнение условий реализации программы модернизации мощности (КОММод)	+	+	+

9.4.4. Анализ критических рисков. Риски и возможности [GRI 102-15]

Карта критических рисков Интер РАО формируется ежегодно и представляет собой документ, отражающий результаты оценки критических рисков, включая графическое отображение, перечень критических рисков и раскрытие информации по ним. Под критическими рисками понимаются риски, создающие угрозу отклонения от целей Группы и требующие приоритетного управления и контроля для соблюдения допустимого уровня риска.

Карта критических рисков по влиянию на EBITDA, ОДП



- Риски, влияющие на целевые показатели EBITDA, ОДП
- Риски, исключённые из перечня критических в 2019 году
- Риски, включенные в перечень критических в 2019 году
- ▲ Уменьшение / ▲ увеличение оценки риска по итогам 2019 года

Критические риски (влияние на EBITDA, ОДП)

1. Принятие регулятором неблагоприятных ТБР (в части реализации э/э) и недополучение утверждённой НВВ по факту
2. Изменение объёмов реализации э/э (зарубежные активы)
3. Рост просроченной дебиторской задолженности на ОРЭМ
4. Рост просроченной дебиторской задолженности на РРЭ
5. Изменение цены на электроэнергию в РСВ
6. Изменение объёмов реализации э/э и мощности (полезный отпуск)
7. Принятие регулятором неблагоприятных ТБР (т/э)
8. Снижение готовности оборудования к работе (аварии в электроэнергетике).

Новые риски

9. Изменение курсов иностранных валют
10. Изменение правил ОРЭМ и (или) введение

Реализовавшиеся в 2019 г. риски

Наименование рисков	Комментарий
Проявление мошеннических и (или) коррупционных действий	По ранее инициированным компаниями Группы уголовным делам в отношении бывших работников Интер РАО вынесено два обвинительных приговора суда в связи с совершением преступлений мошеннической и коррупционной направленности.
Риск нарушения антимонопольного законодательства	В 2019 г. Группа «Интер РАО» оплатила штрафы в УФАС по г. Москве по различным нарушениям на общую сумму около 15 млн руб.
Изменение курсов иностранных валют	Влияние риска на показатели бизнес-плана Группы обусловлено отклонением фактически сложившихся курсов иностранных валют, в которых номинированы доходы и расходы Группы, от прогнозных курсов, принятых при формировании бизнес-плана Группы.

Реализовавшиеся в 2019 г. возможности

Наименование рисков	Комментарий
Изменение цены на электроэнергию в РСВ	Увеличение цен на РСВ в 2019 г. оказало положительное влияние на показатели бизнес-плана Группы.
<i>Риски, не входившие в перечень критических на 2019 г., реализация возможностей которых привела к росту EBITDA или ОДП в 2019 г.</i>	
Ценовой риск (Внешнеэкономическая деятельность)	Положительное влияние риска на показатели бизнес-плана Группы обусловлено благоприятной ценовой конъюнктурой на бирже Nord Pool Spot.

9.4.5. Мероприятия по управлению рисками

Функционирование Интер РАО как диверсифицированного энергетического холдинга подвержено большому количеству рисков, эффективное управление которыми является основополагающим элементом Стратегии и неотъемлемой составляющей успешной операционной деятельности Группы.

Мероприятия по управлению рисками разрабатываются профильными подразделениями Компании в соответствии с их функциональными направлениями, спецификой каждого отдельного риска, его оценкой и потенциалом снижения вероятности или последствий реализации риска. Разработанные мероприятия включаются в ключевые управленческие документы: в Стратегию Группы, в планы по управлению рисками в составе бизнес-планов компаний Группы, планы работ профильных комиссий и рабочих групп, паспорта проектов. Кроме того, при проведении детального анализа ключевых бизнес-процессов Компании и выявлении всех возможных причин (факторов) реализации рисков разрабатываются мероприятия, которые формализуются в виде контрольных процедур и встраиваются в операционную деятельность подразделений.

Более подробно меры, предпринимаемые в целях управления ключевыми рисками Группы «Интер РАО» раскрыты на сайте Компании²¹.

9.4.6. Управление рисками в области устойчивого развития [103²², 102-15]

Система управления рисками и внутреннего контроля, функционирующая в Интер РАО, включает в себя в том числе выявление, мониторинг и управление рисками устойчивого развития. Оценка и управление рисками в области устойчивого развития осуществляется на всех уровнях корпоративного управления Группы.

На высшем уровне управления риски в области устойчивого развития рассматриваются Советом директоров в составе пятилетней стратегии Группы, а также при ежегодном утверждении карты критических рисков Группы. Риски в области устойчивого развития также включены в состав риск-аппетита Группы «Интер РАО», содержащего положения по безопасности труда, изменению климата и ответственному ведению бизнеса. Мониторинг исполнения мероприятий по управлению рисками в области устойчивого развития, актуализация оценки рисков, а также подтверждение неперевышения риск-аппетита осуществляется ежеквартально при подготовке управленческой отчетности.

Как участник Глобального договора ООН ПАО «Интер РАО» прилагает все усилия для соответствия своей деятельности основополагающим принципам Глобального договора в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и противодействия коррупции. Группа «Интер РАО» разделяет Цели ООН в области устойчивого развития (ЦУР) и вносит свой вклад в их достижение, в том числе благодаря своевременному выявлению, оценке и реагированию на риски в области устойчивого развития.

²¹ <https://www.interrao.ru/sustainable-development/risks/risks-related-to-the-activities-of-the-group/>.

²² Подход в области менеджмента: Раскрытие ESG-рисков и системы управления этими рисками в Компании.



Риски, связанные с изменением климата

Риски, связанные с изменением климата, являются одним из приоритетных вопросов при формировании планов и стратегии развития Группы «Интер РАО».

Изменение климата в первую очередь может оказывать влияние на объёмы производства и отпуска тепловой и электрической энергии.

Влияние изменения климата на производственные показатели

При повышении среднегодовой температуры воздуха в регионах расположения электростанций сократится период отопительного сезона, что повлечёт за собой уменьшение отпуска тепловой энергии и снижение выручки теплосбытовых компаний по сравнению с предыдущими периодами. В то же время высокие температуры летнего периода приведут к росту спроса на электрическую энергию и повышению показателей выручки генерирующих компаний Группы.

Точное прогнозирование воздействия изменения климата на производственные показатели не представляется возможным. При этом плавное повышение среднегодовой температуры наиболее вероятно приведёт к перераспределению выработки электроэнергии в течение года за счёт увеличения потребности в охлаждении в теплое время года и снижения потребности в тепловой энергии в зимнее время года. С учётом того факта, что активы Группы представлены как тепло- так и электрогенерирующими активами, в рассматриваемой ситуации существенных рисков не предусматривается (по экспертным оценкам).

Нормативное регулирование

В настоящий момент в России и мире наметилась тенденция к ужесточению законодательства, регулирующего выбросы парниковых газов, которое идет параллельно с развитием использования ВИЭ, что может повлечь финансовые риски для компаний Группы.

Группа «Интер РАО» проактивно реагирует на риски, связанные с регулированием выбросов парниковых газов на территории Российской Федерации и за её пределами, в том числе путём:

- проведения мероприятий по инвентаризации и сокращению выбросов парниковых газов в соответствии с утверждёнными международными стандартами в области глобальной корпоративной углеродной отчётности;
- добровольного раскрытия информации о выбросах парниковых газов компаниями Группы;
- заявления о необходимости верификации углеродной отчётности в риск-аппетите Группы;
- мониторинга международных и российских инициатив, а также изменений законодательства в области климатического регулирования;
- оценки потенциала сокращения выбросов парниковых газов;
- повышения энергоэффективности и технологического обновления оборудования (в том числе в рамках проектов КОММод, КОМ НГО и др.) в целях обеспечения существенной экономии энергоресурсов и, как следствие, снижения выбросов парниковых газов.



Риски в области охраны здоровья и обеспечения безопасности работников

Один из ключевых принципов корпоративной политики Компании заключается в том, что её главным активом являются сотрудники. В связи с этим компании Группы придают большое значение вопросам охраны труда, обеспечению максимальной защищённости и безопасности своих сотрудников, занятых на производстве. В Группе действуют Комитеты по охране труда, задача которых – совершенствование методов безопасной организации работ и проверка состояния рабочих мест.

Риск наступления негативных последствий от происшествий вследствие нарушения требований охраны труда, промышленной, пожарной, экологической безопасности при производственной деятельности входит в перечень критических рисков Группы «Интер РАО». Критическим рискам уделяется особое внимание, мониторинг и отчёт об эффективности управления критическими рисками осуществляется ежеквартально на постоянной основе.

Риски в области охраны здоровья и обеспечения безопасности работников учитываются также и при формировании стратегии Группы. Стратегическим приоритетом Группы в сфере производственной безопасности и охраны труда (ПБиОТ) является постоянное усовершенствование процессов, обеспечивающих безопасное выполнение работ, неразрывно связанное с адаптацией лучших мировых практик в сфере производственной безопасности. Также стоит отметить, что риск-аппетит Группы определяет минимальный порог финансирования мероприятий по улучшению условий и охраны труда.

Приоритетным направлением в области охраны труда и промышленной безопасности является постоянное снижение уровня производственного травматизма и аварийности.



Риски обеспечения доступности и чистоты энергии

Группа «Интер РАО» стремится к бесперебойному снабжению всех потребителей недорогостоящей, надёжной и чистой электрической и тепловой энергией.

К рискам, влияющим на достижение цели обеспечения доступной и чистой энергией, Группа «Интер РАО» относит:

- изменение объёмов реализации э/э и мощности (полезный отпуск);
- снижение готовности оборудования к работе (аварии в электроэнергетике);
- наступление негативных последствий от происшествий вследствие нарушения требований охраны труда, промышленной, пожарной, экологической безопасности при производственной деятельности;
- недостижение показателей успешности проектов (в том числе сроков строительства и ввода новых мощностей).

Основные меры, реализуемые Группой в области управления рисками доступности и чистоты энергии:

- поддержка и реализация мероприятий по повышению надёжности электро- и теплоснабжения потребителей и предотвращению роста дефицита тепловой и электрической энергии;
- реализация комплексных мер по энергосбережению и повышению энергоэффективности предприятий, бюджетных учреждений и объектов жилищно-коммунального хозяйства, в том числе путём участия в рабочих группах при органах региональной власти по энергетике и инженерному обеспечению, по повышению доступности энергетической инфраструктуры регионов путём организации и проведения практических занятий по основам энергосбережения для учащихся школ и вузов, работников предприятий;
- взаимодействие с региональными органами власти и органами местного самоуправления по вопросам решения экологических проблем и создания условий для улучшения качества жизни населения, в том числе участие в работе региональных координационных советов по охране окружающей среды и рациональному природопользованию.

Сведения о возможных обстоятельствах, объективно препятствующих деятельности

В процессе своей деятельности Интер РАО сталкивается с рядом обстоятельств, объективно имеющих возможность препятствовать деятельности Группы (в том числе сейсмоопасная территория, зона сезонного наводнения, террористические акты и другие обстоятельства). В рамках корпоративного риск-менеджмента Группа уделяет самое пристальное внимание вопросам

мониторинга влияния этих факторов на результаты деятельности на территории Российской Федерации и в регионах присутствия активов Группы. Большинство из данных факторов руководство Группы не может контролировать (в том числе стихийные бедствия, террористические акты и прочие обстоятельства непреодолимой силы) и, в случае повышения вероятности реализации данных факторов, предпримет все возможные меры по ограничению их негативного влияния и предупреждению возможных потерь.

9.5. Система управления инновационной деятельностью [GRI 103²³]

Система управления инновациями ориентирована на прогнозирование и целеполагание в области инновационного развития, реализацию комплексных инновационных проектов, формирование инструментов для сокращения сроков разработки и вывода на рынок новых продуктов. Её развитие направлено на усиление влияния синергетического эффекта от инновационной деятельности, повышение гибкости реагирования на динамично появляющиеся вызовы инновационного развития.

Задачами системы управления инновациями являются:

- организация и координация инновационной деятельности на всех уровнях управления на системной основе;
- определение требований к планированию, выполнению, контролю и анализу результатов инновационной деятельности;
- обеспечение интеграции с общей системой управления ПАО «Интер РАО»;
- мониторинг, анализ и прогнозирование рынка и внешней среды на предмет развития технологий, воздействия факторов внешней среды на текущую деятельность ПАО «Интер РАО»;
- планирование инноваций и их ранжирование по направлениям деятельности, стратегической и операционной направленности и другим параметрам;
- обеспечение управления инновационными проектами, включая планирование, бюджетирование, мониторинг, контроль, учёт и анализ.

Вставка. Ответственно обращаемся с интеллектуальной собственностью

Риск-аппетит: Интер РАО своевременно оформляет права на интеллектуальную собственность Группы.

Управление инновациями в компаниях Группы осуществляется в рамках существующих организационных единиц Интер РАО и в соответствии со следующими документами:

- Программа инновационного развития ПАО «Интер РАО» на период 2020–2024 гг. с перспективой до 2029 г.²⁴;
- Программа по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности публичного акционерного общества «Интер РАО ЕЭС» (ПАО «Интер РАО») на 2019–2023 гг.²⁵;
- Политика по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельностью²⁶;

²³ Подход в области менеджмента: Инновационное развитие и применение новых технологий, в том числе цифровых.

²⁴ Решение Совета директоров ПАО «Интер РАО» от 23.12.2019 № 262.

²⁵ Решение Совета директоров ПАО «Интер РАО» от 17.10.2018 № 233.

²⁶ Приказ ПАО «Интер РАО» от 27.06.2019 № ИРАО/375.

- Положение о порядке разработки и выполнения программы инновационного развития ПАО «Интер РАО»²⁷;
- Положение о порядке и правилах внедрения инновационных решений в деятельности компаний Группы «Интер РАО»²⁸;
- Регламент бизнес-процесса управления реестром инновационных решений при внедрении инновационной продукции и результатов НИОКР²⁹;
- Регламент процесса «Управление программой научных исследований, опытно-конструкторских и опытно-технологических работ Группы «Интер РАО»³⁰;
- Методика оценки эффективности НИОКР на стадиях жизненного цикла продукции в рамках инновационной деятельности³¹;
- Методика «Управление правами на результаты интеллектуальной деятельностью», утверждённая приказом ПАО «Интер РАО» от 27.09.2017 № ИРАО/495.

В соответствии с Положением о разграничении полномочий³², ответственным за инновационное развитие в Группе определён Член Правления – руководитель Блока управления инновациями, инвестициями и затратами, который напрямую подчиняется и несёт персональную ответственность перед Генеральным директором ПАО «Интер РАО» за эффективность следующих функциональных направлений Группы «Интер РАО», в том числе:

- инновационная деятельность и энергетический менеджмент;
- управление проектной деятельностью;
- управление правами на результаты интеллектуальной деятельности и средствами индивидуализации.

Действующая в Компании система мотивации предусматривает направленность действующих механизмов на интенсивный поиск инновационных решений и достижение существующих показателей, отражающих результативность деятельности Компании в части инновационной деятельности. Перечень, целевые значения и методики оценки достижения ключевых показателей эффективности инновационной деятельности устанавливаются решением Совета директоров ПАО «Интер РАО», в отношении ДО – решением органов управления ДО. Система мотивации в компаниях Группы в части инновационной деятельности отражается в следующем.

- Мотивация Генерального директора и членов Правления ПАО «Интер РАО» направлена на достижение интегрального инновационного показателя, отражающего результативность и эффективность в области инновационной деятельности, разрабатываемого с 2016 г. и ежегодно утверждаемого Советом директоров ПАО «Интер РАО».
- Мотивация единоличных исполнительных органов генерирующих ДО и их заместителей за достижение интегрального инновационного показателя, отражающего результативность и эффективность в области инновационной деятельности³³.

²⁷ Приказ ПАО «Интер РАО» от 13.11.2015 № ИРАО/605.

²⁸ Приказ ПАО «Интер РАО» от 27.11.2015 № ИРАО/656.

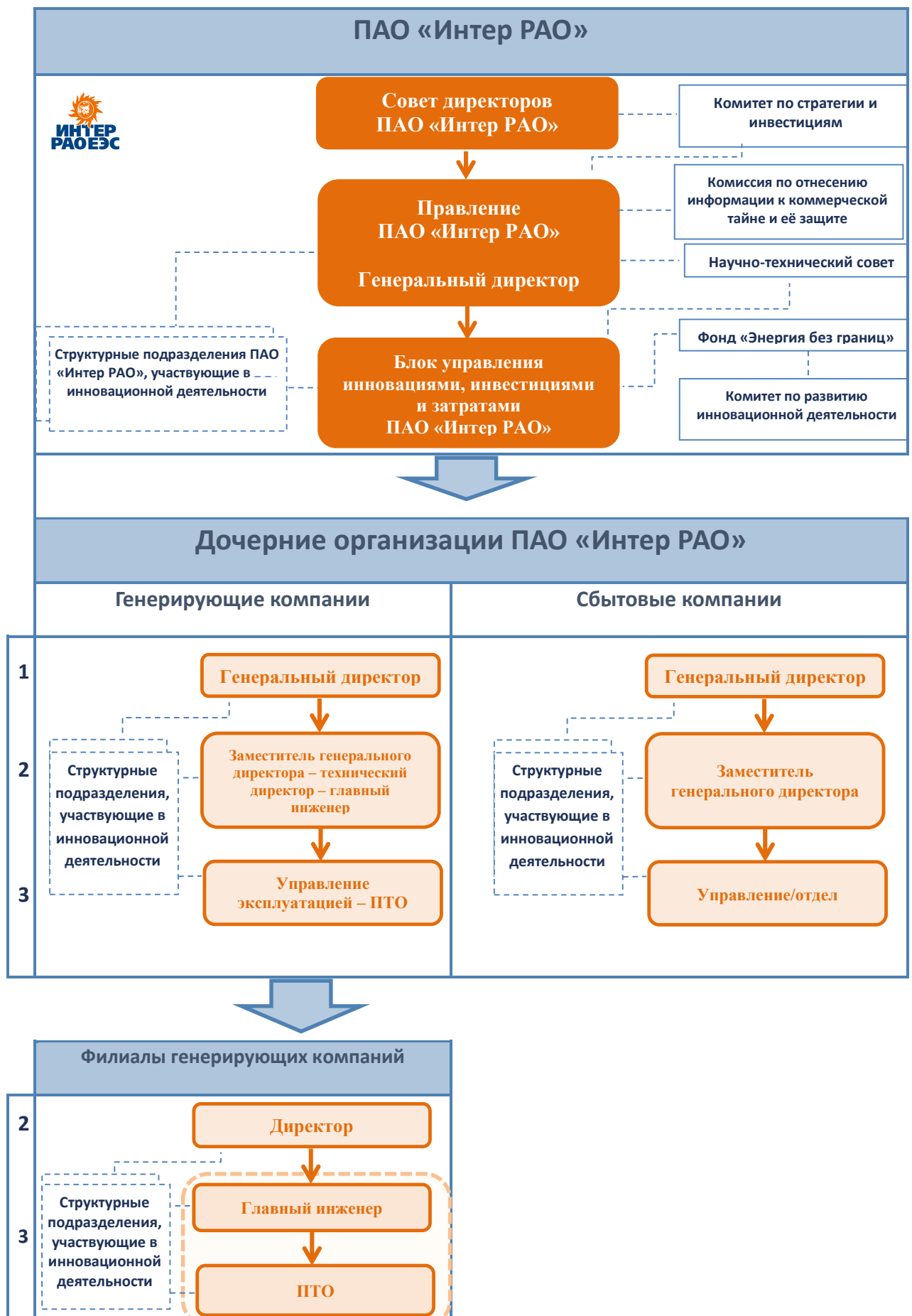
²⁹ Приказ ПАО «Интер РАО» от 01.10.2015 № ИРАО/503.

³⁰ Приказ ПАО «Интер РАО» от 01.11.2018 № ИРАО/539.

³¹ Приказ ПАО «Интер РАО» от 17.12.2018 № ИРАО/653.

³² Приказ ПАО «Интер РАО» от 22.07.2019 № ИРАО/420.

³³ Рассчитывается в соответствии с Методическими указаниями по оценке степени выполнения Плана реализации стратегии Группы «Интер РАО», утверждёнными приказом ПАО «Интер РАО» от 27.12.2018 № ИРАО/689.



- Мотивация единоличных исполнительных органов сбытовых ДО и их заместителей за достижение ключевого показателя эффективности ПИР «Прибыль от продаж дополнительных платных сервисов на розничном рынке, тыс. руб. / год».

- Вознаграждения работникам компаний Группы за выработку рационализаторских предложений и идей по улучшению деятельности в соответствии с Регламентом процесса «Работа с предложениями работников РП-107-1»³⁴. Вознаграждения авторам рационализаторских предложений выплачиваются одновременно, их размер определяется в зависимости от размера экономического эффекта от рационализаторского предложения.

9.6. Система закупочной деятельности [GRI 103³⁵]

Политику в области закупок Интер РАО определяет Совет директоров Общества. Основные принципы закупочной деятельности утверждены в Положении о порядке проведения регламентированных закупок товаров, работ, услуг для нужд ПАО «Интер РАО»³⁶. Координацию деятельности системы снабжения в подразделениях осуществляет коллегиальный орган – Центральный закупочный комитет (ЦЗК).

В Группе функционирует Специализированная закупочная организация (СЗО), уполномоченная на проведение закупок и/или организацию поставок товаров, выполнение работ и оказание услуг – ООО «Интер РАО – Центр управления закупками». СЗО обеспечивает объединение потребностей в однотипной продукции и формирует единое информационное пространство системы снабжения, которое осуществляет планирование, учёт, проведение и контроль закупок. Для организации закупок применяются современные информационно-телекоммуникационные технологии, средства электронной коммерции и электронного документооборота во взаимосвязи с другими информационными системами.

В СЗО формируется Комитет по аккредитации, который является специализированным аккредитующим органом Группы. Комитет осуществляет аккредитацию поставщиков и подрядчиков с целью удостоверения их компетентности и соответствия установленным требованиям качества и безопасности продукции, производственных процессов, работ и услуг.

Вставка. День поставщика.

Интер РАО ежегодно проводит «День поставщика», посвящённый повышению доступности закупок для организаций и предпринимателей, привлечению отечественных производителей к участию в программе производства высокотехнологичного оборудования, развитию сотрудничества в сфере промышленности и науки по вопросам применения инновационных решений, импортозамещению, ознакомлению с мерами поддержки малого и среднего предпринимательства.

Группа использует электронные торговые площадки, которые обеспечивают реализацию требований законов Российской Федерации и других нормативных правовых актов Российской Федерации, Положения о закупках, а также корпоративных стандартов в области снабжения и соблюдение законодательства стран присутствия зарубежных ДО.

Обеспечивается рациональное и обоснованное применение мер по поддержке ДО, созданных специально для выполнения ими сервисных, ремонтных, инновационных, инжиниринговых задач, а также задач по обеспечению энергоэффективности и других, применяются преференции в

³⁴ Приказ ПАО «Интер РАО» от 27.03.2017 № ИРАО/119.

³⁵ Подход в области менеджмента: Система закупочной деятельности.

³⁶ Протокол от 23.12.2019 № 262.

отношении поставщиков и подрядчиков, с учётом требований законодательства Российской Федерации и с учётом законодательства стран присутствия зарубежных ДО.

Вставка. Прозрачность закупочной деятельности

Высокий уровень прозрачности закупочной деятельности Группы подтверждён независимым аналитическим центром «Национальный рейтинг прозрачности закупок», специализирующимся в области экономического и правового анализа российского рынка государственных и корпоративных закупок.

В Интер РАО с 2015 г. функционирует Совещательный орган по вопросам обеспечения эффективности закупок компаний Группы, в который входят представители региональных органов власти, общественных организаций и другие участники. Совещательный орган вырабатывает предложения, направленные на повышение эффективности закупочной деятельности, в том числе на расширение доступа субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) к закупкам компаний Интер РАО.

9.6.1. Корпоративный интернет-магазин

На базе Единой электронной торговой площадки (Росэлторг) функционирует Корпоративный интернет-магазин компаний Интер РАО (КИМ) по закупкам до 500 тыс. руб. Развитие сервиса корпоративного интернет-магазина является перспективным направлением деятельности в части проведения упрощенных закупочных процедур.

Проведение закупок посредством КИМ обеспечивает достижение высокой прозрачности и эффективности закупочной деятельности, существенно сокращает трудозатраты на реализацию отдельных мероприятий в рамках проведения закупок в интересах компаний Группы.

В 2018 г. Приказом ПАО «Интер РАО» от 07.06.2018 № ИРАО/247 утверждён регламент проведения упрощенной процедуры закупки. Доработаны Положение о ЦЗК и Регламент работы ЦЗК в части использования системы электронного документооборота и автоматизации процесса. Применение унифицированного процесса показало улучшение показателей – снижение общей продолжительности процесса работы ЦЗК.

9.6.2. Требования к подрядчикам по системам менеджмента, промышленной безопасности, охраны окружающей среды

Участникам закупки необходимо предоставить в составе их предложения действующие сертификаты, подтверждающих наличие на предприятии:

- участника закупки и/или производителя закупаемой продукции;
- организованной системы контроля качества;
- соблюдения технологических процессов (входной контроль, система контроля при выполнении производственных процессов, выходной контроль, сертифицированная система менеджмента качества по стандартам ISO 9001, сертифицированная система экологического менеджмента ISO 14001, сертифицированная система безопасности труда OHSAS 18001, сертифицированная система энергетического менеджмента ISO 50001 / ГОСТ Р ИСО 50001).

Методические рекомендации по заключению договоров EPC (Engineering, procurement, construction) на строительство энергогенерирующих объектов Интер РАО содержат положения по обязанности подрядчиков в ходе выполнения работ по договору соблюдать все требования нормативных актов, связанные с промышленной, экологической, пожарной безопасностью.

Также подрядчик обязан соблюдать применимое право, в том числе экологическое, и законодательство об охране окружающей природной среды.

9.6.3. Оценка системы закупок

Во исполнение директив Росимущества от 05.05.2016 № ДП-11/17668 Советом директоров ПАО «Интер РАО»³⁷ 29.06.2016 утверждён План мероприятий по реализации нормирования закупок товаров, работ и услуг для обеспечения нужд ПАО «Интер РАО» (далее также План).

В соответствии с п. 4 Плана, ежегодно, начиная с 2017 г., проводится мониторинг результатов осуществления Обществом закупочной деятельности (в том числе в части соблюдения утверждённой годовой комплексной программы закупок (ГКПЗ) и нормативных затрат на отдельные виды товаров, работ, услуг для нужд ПАО «Интер РАО»), с последующим включением информации об итогах мониторинга в Годовой отчёт Общества.

В отчётном 2019 г. закупки Обществом осуществлялись в соответствии с утверждёнными нормами и установленными лимитами.

Статистика закупочной деятельности	2019 г., тыс. руб.
Проведено торгов, иных способов закупки (лотов) и закупок у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя) в том числе:	152 555 827
торгов, иных способов закупки (лотов) из них:	121 804 478
Услуги	103 123 662
материально-технические ресурсы	18 680 816
Заклучено договоров	142 479 480
Информация по поставщикам	2019 г., шт.
Общее количество поставщиков, подавших заявки на участие в закупочных процедурах Группы	9 944
Количество поставщиков, аккредитованных согласно Положению о порядке проведения аккредитации поставщиков товаров, работ и услуг, на конец периода	81

Стоимость проведённых закупок без учёта агентских комиссий и внутригрупповых закупок, млрд руб.

2017	2018	2019	Изменение к 2018 г., %
181,8	151,3	152,6	+0,9

Снижение затрат на годовую комплексную программу закупок (ГКПЗ) в сравнении с плановыми затратами, %

	2017	2018	2019
ПАО «Интер РАО»	5,5	3,2	4,6
Генерирующие активы	4,8	4,6	5,0
Сбытовые активы	6,5	3,7	3,9
Прочие активы	4,0	5,5	4,2

³⁷Протокол от 04.07.2016 № 173.

9.6.4. Импортозамещение [GRI 204-1]

В компаниях Группы, подпадающих под действие Федерального закона № 223-ФЗ, установлен приоритет товаров российского происхождения, работ, услуг, выполняемых, оказываемых российскими лицами, при осуществлении закупок товаров, работ, услуг путём проведения конкурса, аукциона и иных способов закупки, за исключением закупки у единственного поставщика (исполнителя, подрядчика), по отношению к товарам, происходящим из иностранного государства, работам, услугам, выполняемым, оказываемым иностранными лицами.

Вставка. Импортозамещение как ответственный выбор

Риск-аппетит: Интер РАО строго придерживается программы импортозамещения.

В 2017 г. согласно директивам Правительства РФ от 06.02.2017 № 830п-П13 в ПАО «Интер РАО» был доработан и утверждён Корпоративный план импортозамещения Группы «Интер РАО»³⁸, являющийся составной частью Стратегии / Долгосрочной программы развития.

В соответствии с утверждённым планом с 2017 г. оценка его выполнения осуществляется на основании интегрального показателя³⁹, характеризующего долю иностранной продукции в закупках. В 2019 г. по результатам проведённых закупок фактическое значение интегрального показателя не превысило планового значения, что свидетельствует о снижении зависимости Группы от продукции зарубежного производства. Кроме того, в 2019 г. доля иностранной продукции в общем объёме закупок по сравнению с 2018 г. снизилась как на этапе планирования закупок, так и по итогам проведённых закупочных процедур.

Наименование показателя	Плановое значение, %			Фактическое значение, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Интегральный показатель, характеризующий долю иностранной продукции в закупках	16,57	21,38	13,80	12,95	15,77	11,77

В целях развития сотрудничества в сфере промышленности и науки по вопросам импортозамещения оборудования и технологий в энергетической отрасли ПАО «Интер РАО» подписаны соответствующие соглашения с Правительствами Томской, Ярославской и Свердловской областей.

Вставка. Производство энергетического оборудования в России

Интер РАО участвует в совместном предприятии Группы и General Electric по производству газотурбинных установок на территории Российской Федерации – ООО «Русские Газовые Турбины». Совместное предприятие реализует программу повышения степени локализации производства газотурбинных установок с характеристиками, соответствующими лучшим мировым аналогам.

В 2019 г. запущен проект функциональных сервисов «Экосреда» на специальной секции электронной площадки «Интер РАО». «Экосреда» позволит выработать новые решения

³⁸Протокол от 18.09.2017 № 208.

³⁹Расчёт интегрального показателя осуществляется в соответствии с Методическими рекомендациями по подготовке КПИ, утверждёнными распоряжением Минэкономразвития России от 11.08.2016 № 219Р-АУ.

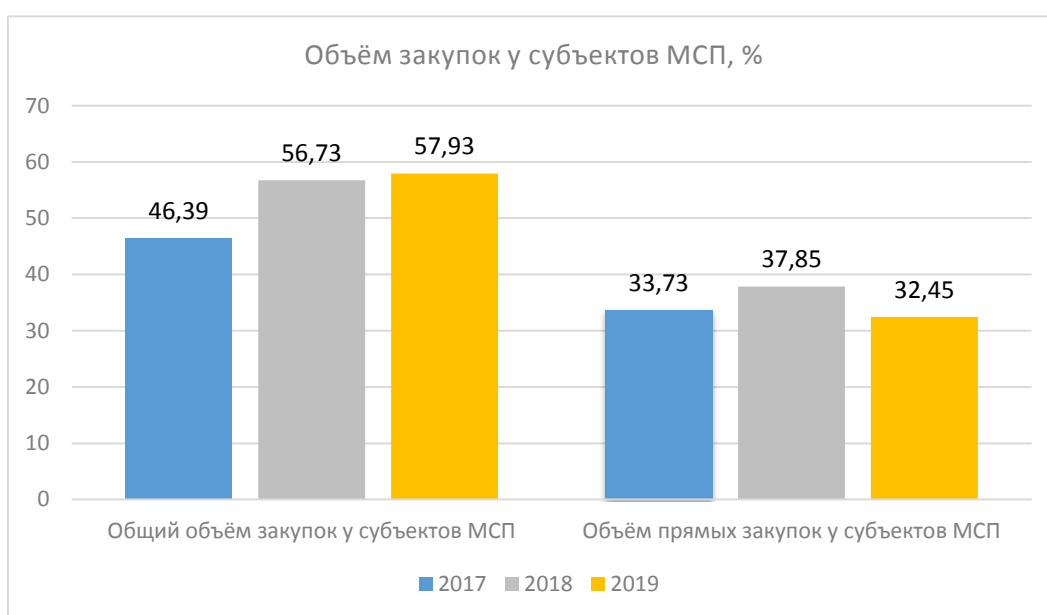
общерыночных задач, предложить профессиональному сообществу лучшие практики закупочной отрасли, способствовать развитию отечественного производства и экономики в целом.

9.6.5. Сотрудничество с малым и средним бизнесом

В 2019 г. ООО «Интер РАО – Центр управления закупками» осуществляло работу, направленную на достижение целевых индикаторов реализации Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 г., утверждённой распоряжением Правительства Российской Федерации от 02.06.2016 № 1083-р.

Объём закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства, %

Общий объём закупок у субъектов МСП			Объём прямых закупок у субъектов МСП			
2017	2018	2019	2017	2018	2019	
46,39	56,73	57,93	33,73	37,85	32,45	



В 2019 г. заключены соглашения с Администрациями Алтайского, Приморского, Хабаровского краев, Калининградской области, направленные на реализацию мероприятий по оказанию мер поддержки субъектов МСП, в том числе на целевую акселерацию субъектов МСП – производителей отечественной продукции, стимулирование инновационной и импортозамещающей активности субъектов МСП, развитие конкурентоспособных производственных субъектов МСП.

10. Анализ результатов деятельности

10.1. Финансовые результаты

	2017	2018	2019
Выручка, млн руб.	869 204	962 582	1 032 120
Прочие операционные доходы, млн руб.	8 817	10 492	12 162
Операционные расходы, млн руб.	(821 779)	(885 785)	(945 975)
Операционная прибыль, млн руб.	56 242	87 289	98 307
ЕБИТДА, млн руб.	97 645	121 300	141 547
Рентабельность по ЕБИТДА, %	11,2%	12,6%	13,7%
Свободный денежный поток, млн руб.	50 919	67 144	84 849

Чистая прибыль, млн руб.	54 662	71 675	81 930
Капитальные расходы, млн руб.	31 508	25 770	24 466
Чистые активы, млн руб.	461 503	485 478	552 779
Нематериальные активы, млн руб.	13 183	13 849	9 804
Рентабельность активов, %	9,25%	10,48%	11,07%
Рентабельность инвестированного капитала (ROIC), %	11,02%	13,02%	13,14%
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	11,84%	14,76%	14,82%
Коэффициент текущей ликвидности	2,07	2,02	2,99
Коэффициент концентрации собственного капитала	0,72	0,67	0,74
Отношение собственного капитала к заёмному	2,60	2,00	2,79
Денежный поток от операционной деятельности, млн руб.	88 759	95 033	105 347
Кредиты и займы, млн руб.	16 154	9 738	3 316
<i>Краткосрочные, млн руб.</i>	11 479	8 353	2 842
<i>Долгосрочные, млн руб.</i>	4 675	1 385	474
Обязательства по аренде*, млн руб.	12 698	50 093	57 530
Долг** / EBITDA	0,3	0,5	0,4
Чистый долг**, млн руб.	-135 495	-166 706	-196 525
Чистый долг** / EBITDA	-1,4	-1,4	-1,4

* С учётом доли обязательств по аренде в совместных предприятиях.

** С учётом обязательств по аренде, включая долю обязательств по аренде в совместных предприятиях.

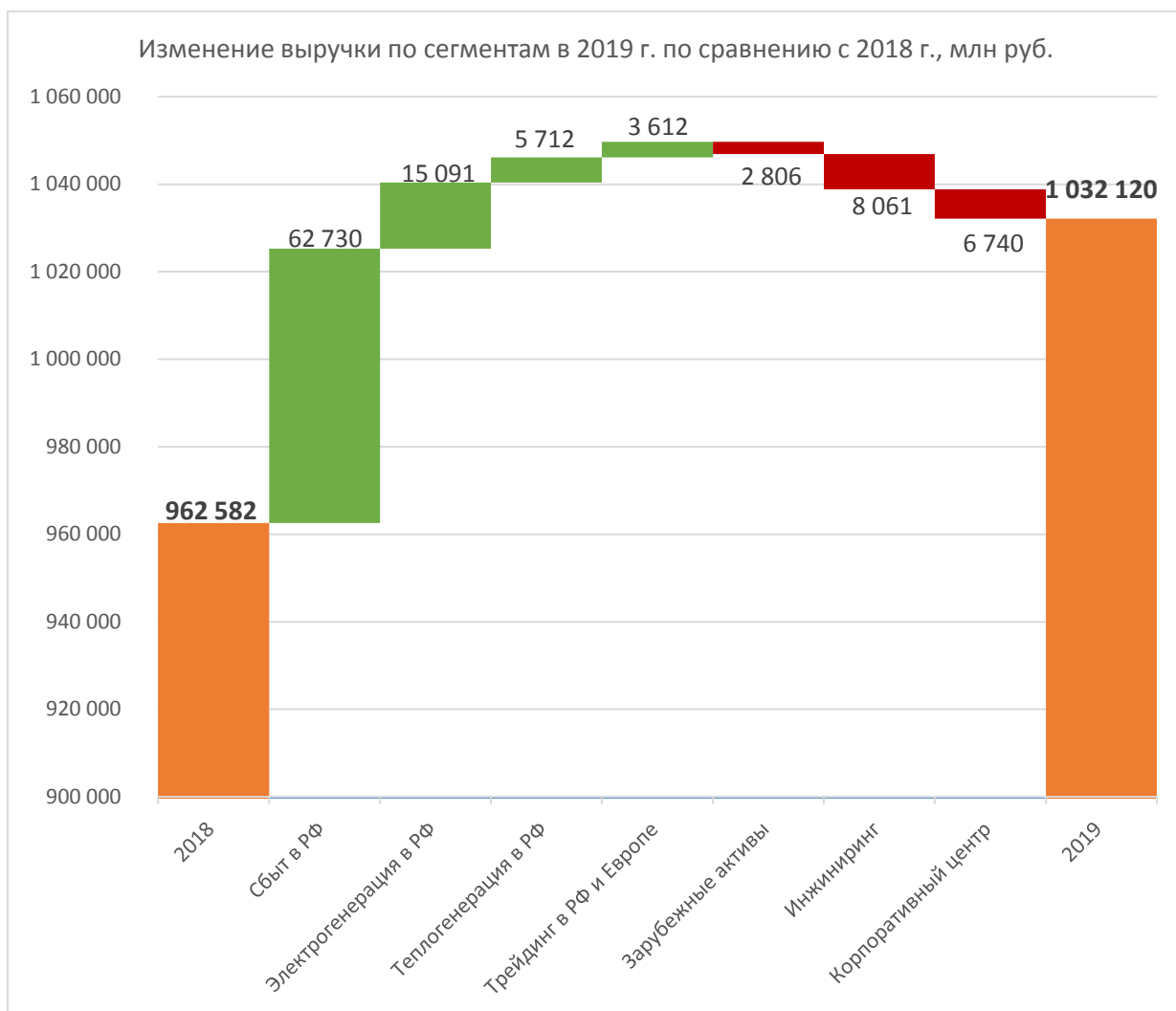
10.1.1. Основные факторы, повлиявшие на финансовые результаты

На динамику финансовых результатов Группы существенно повлияли следующие ключевые факторы и события:

- ввод в эксплуатацию в течение 2018 и 2019 гг. арендуемых станций в Калининградской области: Маяковской ТЭС установленной мощностью 160 МВт, Талаховской ТЭС установленной мощностью 161 МВт и Прегольской ТЭС установленной мощностью 455 МВт;
- ввод в эксплуатацию Затонской ТЭЦ установленной мощностью 440 МВт в Башкирии в марте 2018 г. в рамках ДПМ;
- рост платы за мощность по ДПМ вследствие получения в цене мощности оплаты дельты ДПМ по ряду генерирующих объектов;
- ценовая конъюнктура на рынке на сутки вперёд (PCB): рост в первой ценовой зоне;
- рост среднеотпускных цен для конечных потребителей в сегменте «Сбыт РФ»;
- рост стоимости продаж в сегменте «Трейдинг в Российской Федерации и Европе» – в связи с благоприятной конъюнктурой рынка зоны Nord Pool и, соответственно, ростом объёмов продаж на экспорт из РФ;
- начало работы в статусе гарантирующих поставщиков на территории Вологодской и Владимирской областей компаний ООО «ССК» и ООО «ЭСВ» соответственно;
- завершение в июне 2019 г. контракта с турецкой стороной по эксплуатации станции Тракуа Elektrik и передача станции уполномоченной организации – турецкой государственной компании EUAS;
- завершение реализации крупных контрактов сегмента «Инжиниринг», связанных со строительством объектов генерации в Калининградской области.

10.1.2. Анализ выручки

Выручка Группы выросла на 7,2%⁴⁰ (69,5 млрд руб.) и превысила 1 трлн руб., достигнув величины 1 032 млрд руб.



Увеличение выручки в сегменте «Сбыт в Российской Федерации» на 62,7 млрд руб. (9,9%) до уровня 695,1 млрд руб. связано с ростом среднеотпускных цен гарантирующих поставщиков для конечных потребителей, началом работы новых гарантирующих поставщиков в Вологодской и Владимирской областях, а также приёмом на обслуживание новых потребителей гарантирующими поставщиками и нерегулируемыми сбытовыми компаниями.

Увеличение выручки в сегменте «Электрогенерация в Российской Федерации» на 15,1 млрд руб. (8,5%) до величины 192,4 млрд руб. произошло преимущественно благодаря вводу в эксплуатацию арендуемой Группой Прегольской ТЭС в Калининградской области. Дополнительный позитивный эффект достигнут в связи с получением в цене мощности оплаты дельты ДПМ и ростом цен на электроэнергию в первой ценовой зоне.

Выручка в сегменте «Теплогенерация в Российской Федерации» увеличилась на 5,7 млрд руб. (6,3%) и составила 96,0 млрд руб. Рост обусловлен вводом в эксплуатацию Затонской ТЭС в рамках ДПМ в марте 2018 г., увеличением выработки электроэнергии на Кармановской ГРЭС, а также повышением цен реализации на рынке на сутки вперёд.

⁴⁰ Здесь и далее процентные соотношения финансовых показателей рассчитаны исходя из данных консолидированной финансовой отчётности по МСФО, выраженных в миллионах рублей.

Выручка сегмента «Трейдинг в Российской Федерации и Европе» увеличилась на 3,6 млрд руб. (4,9%) относительно сопоставимого периода и составила за 2019 г. 77,1 млрд руб. Возросли объёмы реализации в Литве и Польше.

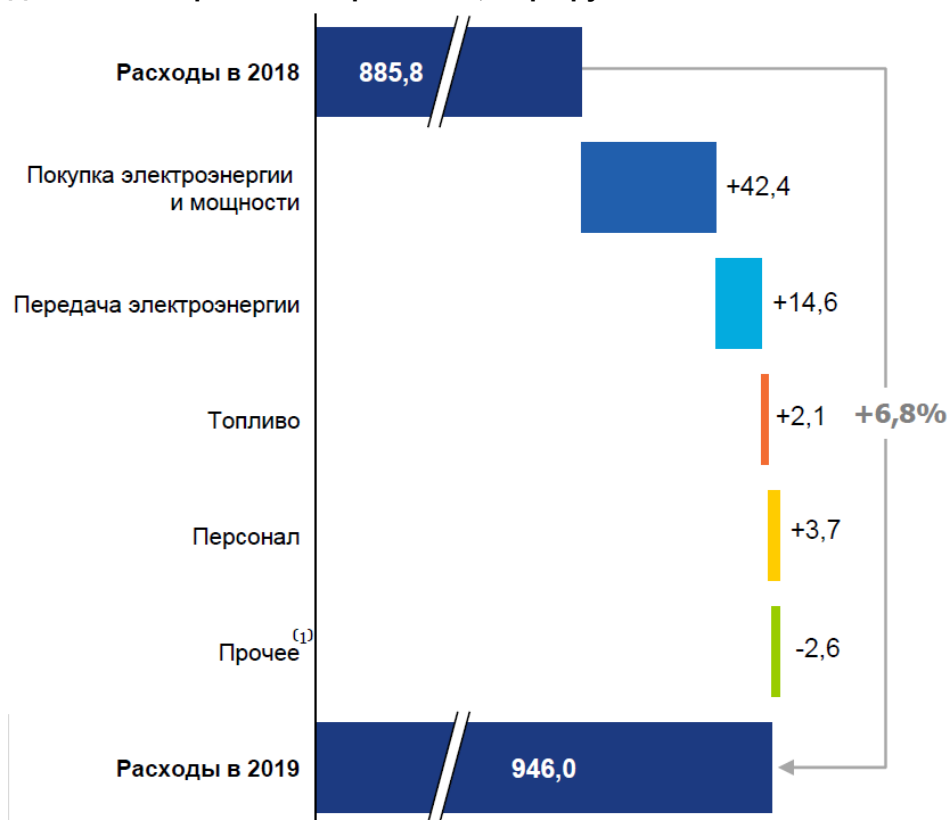
В сегменте «Зарубежные активы» выручка снизилась на 2,8 млрд руб. (10,5%) и составила 24,0 млрд руб. Негативный эффект получен в результате практически полного прекращения выработки станцией Trakya Elektrik в Турецкой Республике в соответствии с распоряжением оператора энергосистемы, а также из-за перехода одного из крупных потребителей АО «Теласи» на прямые поставки с энергорынка Грузии. При этом Молдавская ГРЭС показала положительную динамику за счёт увеличения объёмов поставок на экспорт в Республику Молдова и средних отпускных цен, а также за счёт роста среднего курса доллара США относительно рубля на 3,2% по сравнению с сопоставимым периодом.

Выручка сегмента «Инжиниринг в Российской Федерации» сократилась на 8,1 млрд руб. (26,3%) относительно сопоставимого периода и составила за 2019 г. 22,6 млрд руб. Главный фактор снижения показателя по сегменту – завершение строительства энергетических объектов в Калининградской области.

10.1.3. Операционные расходы

Операционные расходы возросли по сравнению с 2018 г. на 60,2 млрд руб. (6,8%) и составили 946,0 млрд руб., что несколько ниже темпов роста выручки.

Динамика операционных расходов, млрд руб.



* Прочие расходы включают в себя амортизацию, резервы по сомнительной дебиторской задолженности, прочие резервы и другие операционные расходы.

Увеличение расходов на покупную электроэнергию и мощность на 42,4 млрд руб. (11,4%) по сравнению с сопоставимым периодом до 414,2 млрд руб. обусловлено ростом цен на мощность, преимущественно за счёт сектора ДПМ, увеличением объёмов закупаемой электроэнергии и цен на электроэнергию, в том числе вследствие индексации цены КОМ, увеличением надбавки к цене КОМ, а также началом работы гарантирующих поставщиков в Вологодской и Владимирской областях и существенным ростом объёмов поставок в направлении Польши.

Увеличение расходов, связанных с передачей электроэнергии, на 14,6 млрд руб. (6,4%) до 241,8 млрд руб. произошло преимущественно за счёт компаний сегмента «Сбыт в Российской Федерации» и было обусловлено ростом объёма реализованной электроэнергии и индексацией тарифов на услуги по её передаче.

Расходы на технологическое топливо увеличились на 2,1 млрд руб. (1,7%) и составили 124,1 млрд руб. Основное увеличение – в Группе «БГК» за счёт роста выработки на введённой в марте 2018 г. Затонской ТЭЦ, а также Кармановской ГРЭС. Рост расходов на станции «Молдавская ГРЭС» обусловлен ростом отпуска электроэнергии на экспорт в Республику Молдова и ростом тарифа на газ. Прирост по указанным станциям был частично нивелирован сокращением расходов Trakya Elektrik в связи с практически полным отсутствием выработки в отчётном периоде вследствие избытка предложения на рынке Турции.



10.1.4. EBITDA

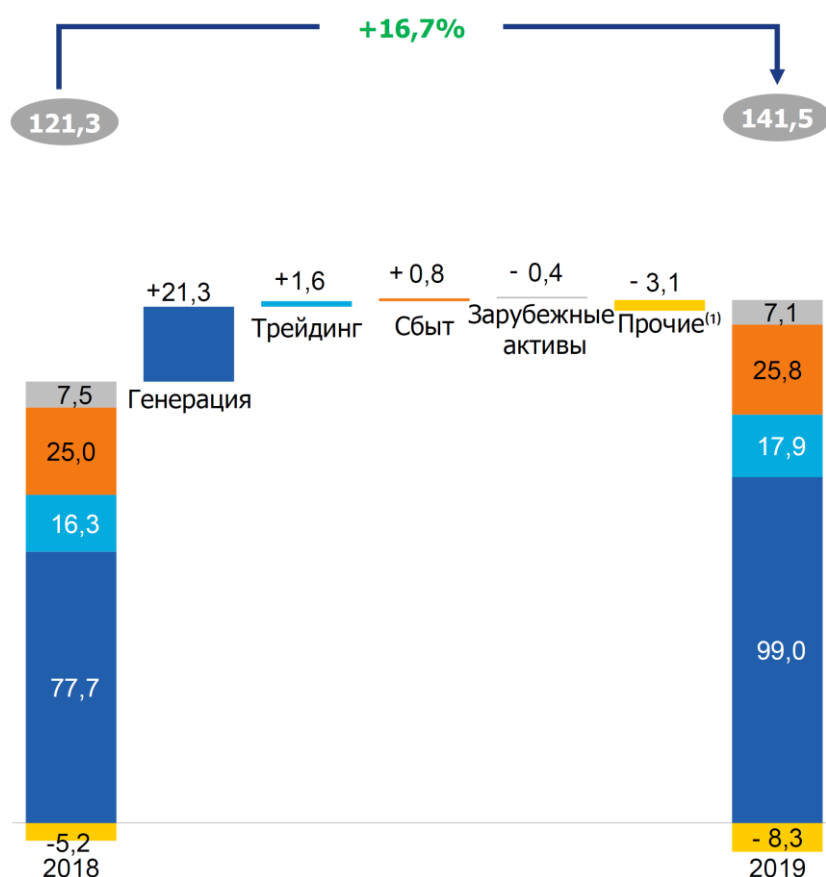
Показатель EBITDA в 2019 г. составил 141,5 млрд руб., увеличившись по сравнению с 2018 г. на 16,7%.

Основной рост пришёлся на сегмент «Электрогенерация в Российской Федерации». Показатель EBITDA сегмента увеличился на 19,4 млрд руб. (32,4%), достигнув отметки 79,4 млрд руб.

На изменение показателя EBITDA по сегментам оказали влияние факторы изменения выручки и операционных расходов.

⁴¹ Данные представлены на основании консолидированной финансовой отчётности Группы по МСФО за 2019 г. В состав операционных расходов Группы по МСФО не входят расходы АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2» и АО «Нижневартовская ГРЭС». 50% доля участия в АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2» была переклассифицирована в состав активов, классифицируемых как предназначенные для продажи, в декабре 2016 г. АО «Нижневартовская ГРЭС» учитывается по методу долевого участия.

Динамика изменения EBITDA, млрд руб.



* Включает сегменты «Инжиниринг в РФ» и «Корпоративный центр».

10.1.5. Чистая прибыль

Чистая прибыль за 2019 г. составила 81,9 млрд руб., увеличившись относительно сопоставимого периода на 10,3 млрд руб. (14,3%).

Формирование прибыли в 2019 г., млн руб.

	2019
EBITDA по отчётным сегментам	141 547
Амортизация основных средств и нематериальных активов	(28 002)
Процентные доходы	14 580
Процентные расходы	(626)
Процентные расходы по обязательствам по аренде	(5 569)
Отрицательные курсовые разницы, нетто	(4 139)
Прочие финансовые расходы	(1 182)
Начисление резервов	(10 580)
Прибыль от выбытия компаний Группы, нетто	66
Убыток от продажи актива, классифицируемого как предназначенный для продажи	(148)
Прочие	(1 422)
Доля в убытке ассоциированных компаний	(744)
Прибыль до налогообложения	103 781
Расход по налогу на прибыль	(21 851)
Прибыль за отчётный период	81 930

10.1.6. Чистые активы

Стоимость чистых активов увеличилась на 67,3 млрд руб. (13,9%) и составила 552,8 млрд руб. Рост величины чистых активов был обеспечен путём аккумулирования денежного потока от операционной деятельности.



10.1.7. Созданная прямая экономическая стоимость, распределённая и нераспределённая экономическая стоимость [GRI 201-1]

млн руб.	2018*	2019
Выручка	962 582	1 032 120
Доход от финансовых инвестиций	10 693	15 058
Прочий доход	10 199	13 938
Созданная прямая экономическая стоимость	983 474	1 061 116
Операционные затраты (без учёта заработной платы и других выплат работникам, расходов по налогам, за исключением налога на прибыль)	792 622	846 434
Зарплата, выплаты работникам и налоги с фонда оплаты труда	51 935	55 666
Выплаты поставщикам капитала	16 531	19 829
Выплаты государству (без учёта НДС и налогов с фонда оплаты труда)	20 892	24 532
Инвестиции в местные сообщества	748	1 107
Распределённая экономическая стоимость	882 728	947 568
Нераспределённая экономическая стоимость	100 746	113 548

* В связи с изменением методики расчёта данные за 2018 г. были пересчитаны.

10.1.8. Финансовая помощь от органов государственной власти [GRI 201-4]

На основе Межправительственного соглашения между РФ и Республикой Куба от 22.10.2015 и Соглашения о финансировании с Минфином РФ от 07.02.2017 № 01-01-06/04-16 в рамках проекта строительства в Республике Куба четырёх новых энергоблоков единичной установленной мощностью 200 МВт Группа получила за счёт средств государственного экспортного кредита бюджетные ассигнования в размере 1 385 млн руб.

Также в 2019 г. компаниями Группы получено субсидий на сумму 584 млн руб., налоговых льгот и преференций на сумму 3 504 млн руб.

Финансовая помощь от органов государственной власти, полученная в 2019 г., млн руб.

	2019
Государственный экспортный межправительственный кредит	1 385
Субсидии, в том числе	584
Компенсация выпадающих доходов ресурсоснабжающих организаций	354
Возмещение недополученных доходов за счёт льготного тарифа для населения	225
Прочее	5
Налоговые льготы и преференции (экономия), полученные предприятиями Группы, в том числе	3 504
Налог на имущество организаций	1 047
Налог на прибыль организаций	2 346
Страховые взносы	111

10.1.9. Денежный поток

Чистый денежный поток от операционной деятельности в 2019 г. составил 105,3 млрд руб., в 2018 г. – 95,0 млрд руб. Увеличение показателя на 10,9% преимущественно обусловлено опережающим ростом выручки над операционными расходами.

Чистый денежный поток средств, использованных в инвестиционной деятельности, в 2019 г. составил –98,7 млрд руб., в 2018 г. –58,1 млрд руб. Изменение показателя на –40,6 млрд руб. в основном обусловлено увеличением объёма свободных денежных средств, размещаемых на депозитных счётах в нетто-эффе́кте с учётом возвратов на 38,2 млрд руб.

Чистый поток денежных средств от финансовой деятельности в 2019 г. составил –63,7 млрд руб., в 2018 г. –26,1 млрд руб. Изменение показателя на –37,6 млрд руб. в основном обусловлено:

- увеличением расходов на выкуп собственных акций ПАО «Интер ПАО» на сумму 33,4 млрд руб.;
- сокращением кредитного портфеля Группы на 6,4 млрд руб.;
- увеличением объёма выплаченных дивидендов на 2,1 млрд руб.

Свободный денежный поток в 2019 г. составил 84,8 млрд руб., что выше значения 2018 г. (67,1 млрд руб.) на 26,4% за счёт роста EBITDA и снижения объёма финансирования инвестиционной программы.

10.1.10. Долговые обязательства

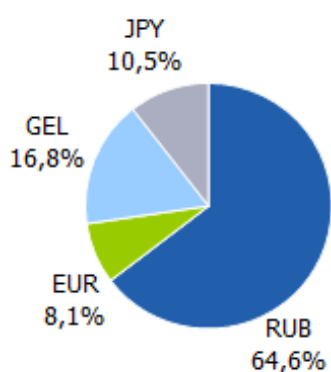
Долговая нагрузка Группы (без учёта обязательств, признанных в рамках применения стандарта МСФО 16 «Аренда») снизилась на 6,4 млрд руб. (65,9%) и составила 3,3 млрд руб. на 31.12.2019, что преимущественно обусловлено плановыми и досрочными погашениями компаниями Группы.

Вставка. Контролируем долговую нагрузку

Риск-аппетит: Интер ПАО не берёт обязательств, в три раза превышающих доходы.

Увеличение обязательств по аренде с учётом доли в совместных предприятиях на 7,4 млрд руб. (14,8%) преимущественно обусловлено вводом в эксплуатацию блоков № 3 и № 4 Прегольской ТЭС в первом полугодии 2019 г.

Структура долга по валютам



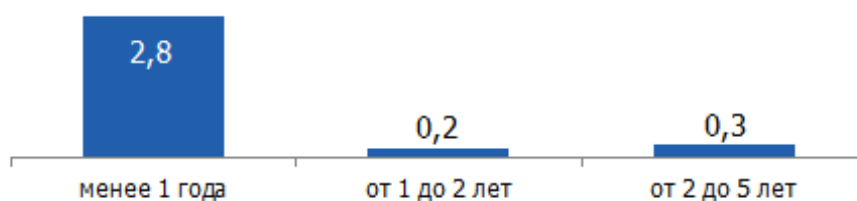
Структура долга по типу процентной ставки



64,6% кредитного портфеля представлено долговыми обязательствами в российских рублях, 16,8% – грузинские лари, 10,5% – японские йены, 8,1% – евро.

Соотношение долгосрочной и краткосрочной частей заёмных средств на 31.12.2019 составило 14,3% к 85,7% (31.12.2018 – 14,2% к 85,8%).

Структура кредитов и займов по срокам погашения, млрд руб.



В результате соотношение Долг (с учётом обязательств, признанных в рамках применения стандарта МСФО 16 «Аренда», включая долю обязательств по аренде в совместных предприятиях) к EBITDA составило по итогам отчётного периода 0,4х, что свидетельствует о высокой финансовой устойчивости Группы. Пороговый уровень долговой нагрузки для Компании, установленный Советом директоров, – Debt/EBITDA не более 3,0. Общество нацелено на поддержание/повышение кредитных рейтингов со стороны ведущих международных рейтинговых агентств и, следовательно, на полное соблюдение метрик, установленных соответствующими рейтинговыми методологиями.

В то же время чистый долг Группы (с учётом обязательств, признанных в рамках применения нового стандарта МСФО 16 «Аренда», включая долю обязательств по аренде в совместных предприятиях) составил –196,5 млрд руб. против –166,7 млрд руб. на конец 2018 г. Динамика показателя обусловлена получением денежных средств от операционной деятельности дочерних компаний Группы при плановом снижении долговой нагрузки ряда компаний Группы.

В Группе отсутствуют облигационные займы. На данный момент размещение облигаций не планируется вследствие отсутствия потребности в долгосрочном заёмном финансировании.

10.1.11. Финансовые коэффициенты

Показатели рентабельности по итогам 2019 г. продемонстрировали тенденцию к увеличению. Основным фактором, оказавшим существенное влияние на рост показателей рентабельности, является получение чистой прибыли в размере 81,9 млрд руб. против 71,7 млрд руб. на конец 2018 г., что в основном обусловлено ростом выручки на 69,5 млрд руб. (7,2%).



Увеличение **коэффициента текущей ликвидности** (2,99 по итогам 2019 г. против 2,02 по итогам 2018 г.) произошло вследствие роста величины текущих активов и снижения величины краткосрочных обязательств.

На рост величины текущих активов в наибольшей мере повлияло размещение денежных средств от операционной деятельности на краткосрочных депозитах.

Снижение краткосрочных обязательств обусловлено погашением задолженности за приобретенные собственные акции ПАО «Интер РАО», а также зачетом авансов, полученных от ООО «Калининградская генерация» в рамках проекта строительства Прегольской ТЭС.

Коэффициент концентрации собственного капитала, характеризующий долю активов Компании, которые покрываются за счёт собственного капитала, на конец отчётного периода составил 0,74, что свидетельствует о высокой финансовой устойчивости, стабильности и независимости от внешних кредиторов.

10.1.12. Кредитные рейтинги

	Международное агентство Fitch 15.08.2019 повысило кредитный рейтинг ПАО «Интер РАО» с уровня BВВ– по глобальной шкале, прогноз позитивный, до уровня BВВ по глобальной шкале, прогноз стабильный.
	Международное агентство Moody's 15.02.2019 подтвердило корпоративный кредитный рейтинг ПАО «Интер РАО» на уровне Ваа3, прогноз стабильный.

10.1.13. Основные финансовые результаты по сегментам в 2019 г.

млн руб.	Сбыт	Электрогенерация в Российской Федерации	Теплогенерация в Российской Федерации		Трейдинг	Зарубежные активы			Инжиниринг	Корпоративный центр	Итого
	Российская Федерация	Группа Интер РАО – Электрогенерация *	ТГК-11 **	Генерация Башкирии ***	Российская Федерация и Европа	Грузия	Молдавия	Турция	Российская Федерация		
Итого выручка	695 098	192 449	33 943	62 022	77 107	10834	10 391	2 786	22 613	(75 123)	1 032 120
Доля выручки сегмента в итоге	67%	19%	3%	6%	8%	1%	1%	0%	2%	–7%	100%
Операционные расходы, в том числе											
Расходы на приобретение э/э и мощности	(412 102)	(6 852)	(2 702)	(4 563)	(53 340)	(5 668)	–	–	–	71 011	(414 216)
Расходы по передаче э/э	(233 393)	–	–	(4)	(6 659)	(1 636)	(78)	–	–	–	(241 770)
Расходы на топливо	–	(77 501)	(12 446)	(31 913)	–	–	(5 688)	(18)	–	3 474	(124 092)
Доля в прибыли/(убытке) совместных предприятий	–	3 125	–	–	(1)	-	-	-	30	-	3 154
ЕБИТДА	25 807	79 440	7 702	11 892	17 915	1 591	3 136	2 333	(513)	(7 756)	141 547
ЕБИТДА margin ****	4%	56%	26%	25%	24%	15%	30%	84%	–3%	–	14%
Доля ЕБИТДА сегмента в итоге	18%	56%	5%	8%	13%	1%	2%	2%	0%	–5%	100%

* Представлена Группой «Интер РАО – Электрогенерация», включая АО «Нижневартовская ГРЭС» (учитывается по методу долевого участия).

** Представлена АО «Томская генерация», АО «ТГК-11», АО «Омск РТС» и АО «ТомскРТС».

*** Представлена Группой «БГК», включая ООО «БашРТС».

**** Показатель ЕБИТДА margin рассчитан с учётом исключения межсегментной выручки сегмента «Сбыт в РФ» на сумму 1 758 млн руб., сегмента «Электрогенерация в РФ» на сумму 50 502 млн руб., сегмента «Теплогенерация в РФ» на сумму 17 592 млн руб. (включая ТГК-11 на сумму 3 999 млн руб. и «Генерация Башкирии» на сумму 13 593 млн руб.), сегмента «Трейдинг в РФ и Европе» на сумму 1 424 млн руб. и сегмента «Инжиниринг в РФ» на сумму 4 645 млн руб.

10.2. Генерация

Основные задачи, стоящие перед Интер РАО по развитию направления «Генерация» в контексте стратегических приоритетов:

- обеспечение надёжности, безопасности и технологического развития действующих производственных активов;
- повышение операционной, энергетической и экологической эффективности генерирующих активов, сохранение лидерских позиций в российской электроэнергетике;
- дальнейший рост в сегменте тепловой генерации;
- разработка и продвижение предложений по развитию нормативной базы отрасли.

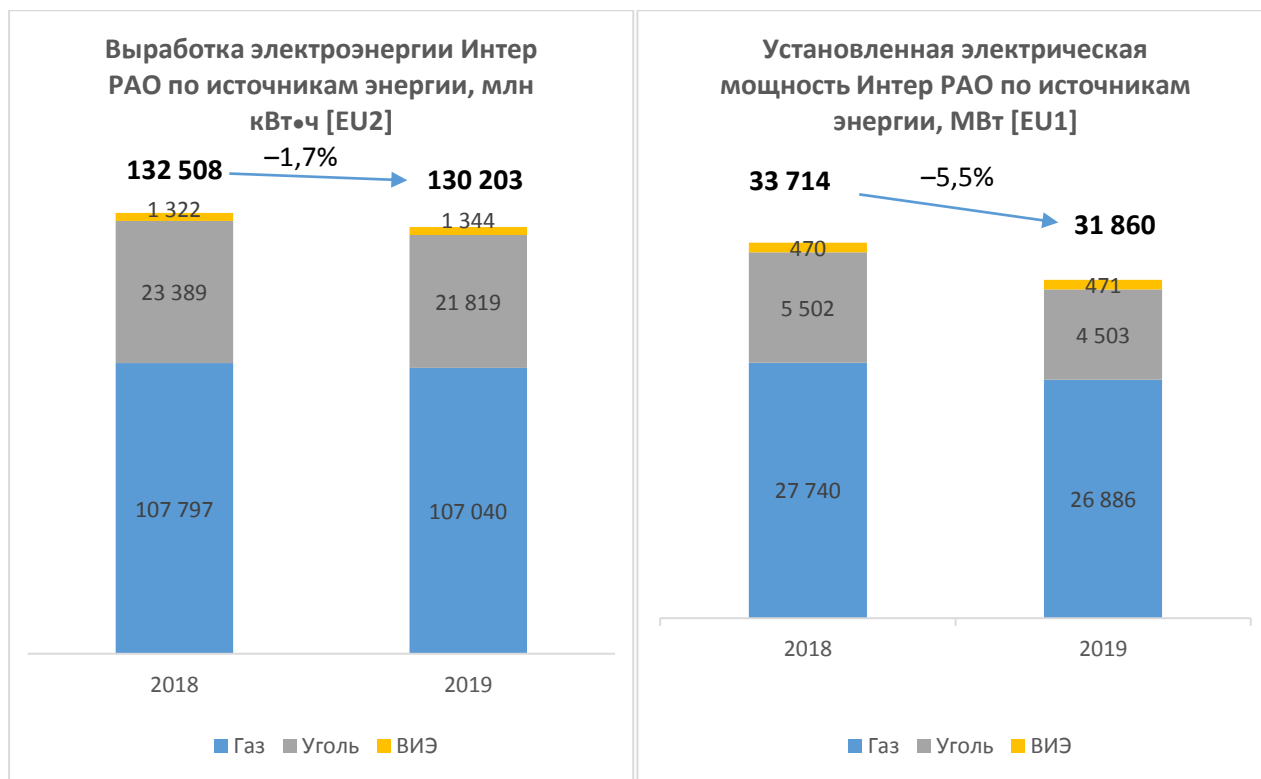
По итогам 2019 г. по направлению генерации электроэнергии и тепла в целом по Группе произошёл ряд важных изменений, приведших к сокращению установленной электрической мощности на 5,5% до 31 860 МВт, а выработки электроэнергии на 1,7% до 130 203⁴²млн кВт•ч, а именно:

- ввод в эксплуатацию двух энергоблоков Прегольской ТЭС в Калининграде, работающих на природном газе, суммарной мощностью 228 МВт;
- вывод в целях снижения выбросов парниковых газов из структуры Группы Экибастузской ГРЭС-2, работающей на угле, установленной мощностью 1 000 МВт, 514 Гкал/ч;
- завершение концессионного соглашения между Trakya Elektrik и Минэнерго Турции, в связи с чем ТЭС «Тракия» установленной мощностью 478 МВт была возвращена турецкой госкомпания EUAS⁴³;
- вывод из эксплуатации неэффективного оборудования двух энергоблоков Каширской ГРЭС суммарной мощностью 600 МВт и турбоагрегата на Уфимской ТЭЦ-1 мощностью 9 МВт.

В результате данных изменений доля угольной генерации в структуре установленной мощности Группы сократилась на 18% и составила 14%.

⁴² Результаты деятельности АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2» не учитываются в составе финансовых результатов Группы в связи с переклассификацией в декабре 2016 г. 50% доли участия в АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2» в состав активов, классифицируемых как предназначенные для продажи. Операционные результаты АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2» включены в операционные результаты Группы в 100% объёме до декабря 2019 г. включительно. В 4-м квартале 2019 г. завершена сделка по продаже 50% акций АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2».

⁴³ Финансовые результаты Trakya Elektrik Üretim ve Ticaret A.Ş. отражены в сегменте «Зарубежные активы».



Применение технологии когенерации

Когенерация – это совместная выработка электрической и тепловой энергии на одном энергооборудовании, что позволяет отпускать потребителю как электрическую, так и тепловую энергию при низких удельных расходах топлива. При увеличении отпуска тепловой энергии с установки увеличивается её КПД, что снижает не только расход топлива на выработку энергии, но и выбросы вредных веществ и парниковых газов в атмосферу. Эффект от применения когенерации главным образом зависит от наличия потребителей тепловой энергии, поэтому энергообъекты с когенеративной выработкой энергии располагаются в крупных городах.

Энергообъекты⁴⁴, работающие по когенерационному циклу, входящие в Группу, расположены в городах Уфе, Томске, Омске, Калининграде, Санкт-Петербурге, Сочи и других. В 2019 г. по теплофикационному циклу данными станциями было выработано **25%** электроэнергии и **79%** тепла.

Производство электроэнергии на основе возобновляемых источников энергии

Интер РАО поддерживает использование альтернативных источников энергии в экономически и технически обоснованных ситуациях, в частности, в удаленных или технологически изолированных районах. Это соответствует положениям Федерального закона Российской Федерации от 23.11.2009 № 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

В Интер РАО используются энергоустановки на основе возобновляемых источников энергии (ВИЭ) общей установленной мощностью **471 МВт**, которые в 2019 г. произвели **1 344 млн кВт•ч** электроэнергии для собственных нужд и реализации сторонним потребителям:

- гидроэлектростанции общей установленной мощностью **438 МВт**: Павловская ГЭС (166,4 МВт) и Юмагузинская ГЭС (45 МВт) в Республике Башкортостан (РФ), Храми ГЭС-I (113 МВт) и ГЭС-II (114 МВт) в Республике Грузия⁴⁵;

⁴⁴ К энергообъектам с когенерацией отнесены объекты, у которых 100% составляют теплофикационные турбины, ПГУ, ГТУ работающие в закрытом цикле, имеющие отпуск тепла потребителю.

⁴⁵ Финансовые результаты Храми ГЭС-I и Храми ГЭС-II отражены в сегменте «Зарубежные активы».

- малые гидроэлектростанции и микрогидроэлектростанции общей установленной мощностью **0,75 МВт**: Мечетлинская и Слакская МГЭС (0,55 МВт), Авзянская, Узьянская и Кагинская микроГЭС, (0,2 МВт) в Республике Башкортостан (РФ);
- ветроэлектростанции общей установленной мощностью **31,7 МВт**: Видмантай⁴⁶ (30 МВт) в Республике Литва и ВЭС «Тюпкильды» (1,65 МВт) в Республике Башкортостан (РФ).

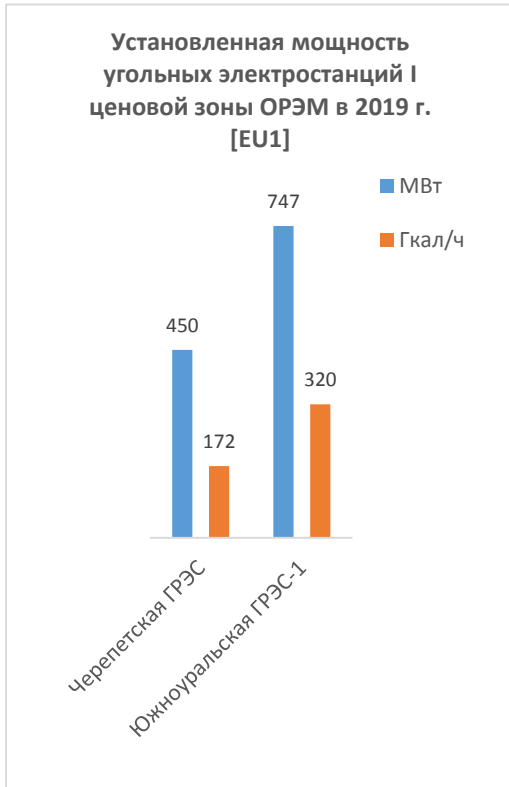
В Группе Интер РАО в направлении «Генерация в России» входит два операционных сегмента: «Электрогенерация в РФ» и «Теплогенерация в РФ» общей установленной мощностью 29 083 МВт и 25 086 Гкал/ч. Доля двух сегментов в установленной электрической мощности Российской Федерации составляет 11,2%. Общая выработка электроэнергии «Генерации в России» в 2019 г. составила 120 522 млн кВт•ч (–1% к 2018 г.), а отпуск тепла сократился на 3,6% до 40 067 тыс. Гкал.

10.2.1. Установленная мощность сегмента «Электрогенерация в РФ» [EU1]

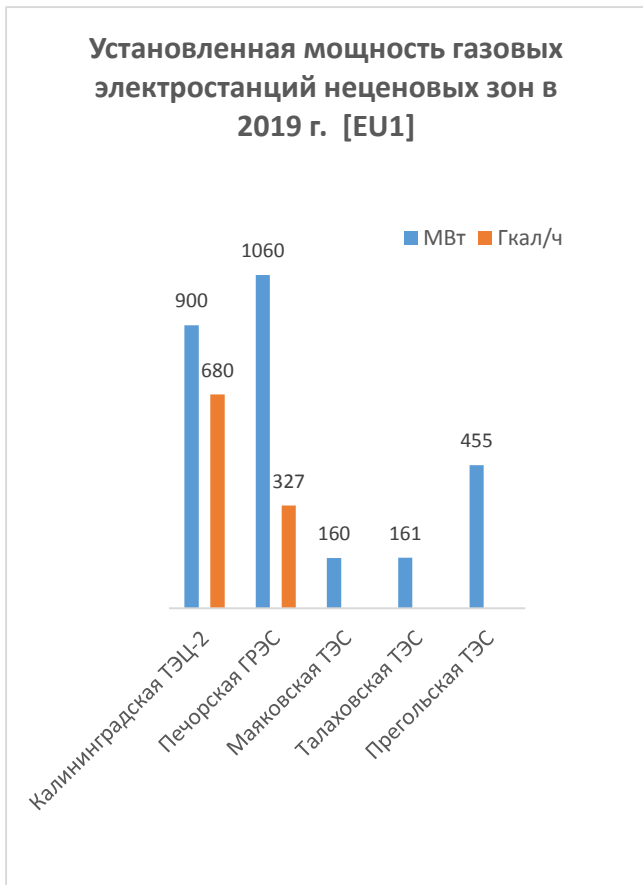
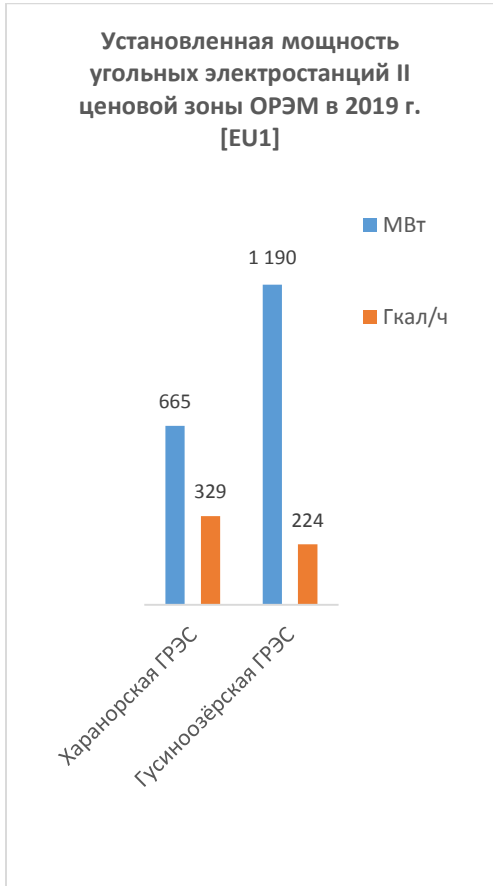
Сегмент управляется АО «Интер РАО – Электрогенерация», которое объединяет 20 крупнейших электростанций России суммарной установленной мощностью 22 572 МВт и 5 678 Гкал/ч.



⁴⁶ Является дочерним предприятием AB INTER RAO Lietuva, входящим в сегмент «Трейдинг в РФ и Европе».



47



⁴⁷ В состав Южноуральской ГРЭС входят блоки 9 и 10 – по 200 МВт, которые работают на газе, но находятся в резерве, и ТГ 5-8 на угле – 347 МВт, которые обеспечивают основную выработку станции.

Электростанции сегмента «Электрогенерации в РФ» в I ценовой зоне в основном работают на природном газе. (1 716 МВт). Печорская ГРЭС (1 060 МВт), кроме природного газа, также работает на попутном газе. Южноуральская ГРЭС в ОЭС Урала в качестве топлива использует уголь и природный газ, а Черепетская ГРЭС (450 МВт) в ОЭС Центра работает на угле. Во II ценовой зоне сегменту «Электрогенерация в РФ» принадлежит две угольные электростанции – Харанорская ГРЭС (665 МВт) и Гусиноозёрская ГРЭС (1 190 МВт). Основным поставщиком угля для Гусиноозёрской ГРЭС является ООО «Угольный разрез».

10.2.1.1. Вводы и выходы мощностей

В 2019 г. «Калининградская генерация», совместное предприятие АО «РОСНЕФТЕГАЗ» и ПАО «Интер РАО», завершила строительство и 06.03.2019 ввела в эксплуатацию Прегольскую ТЭС установленной мощностью 455,2 МВт. Электростанция построена в рамках проекта по обеспечению энергобезопасности Калининградской области, который реализуется по поручению Президента Российской Федерации и в соответствии с распоряжениями Правительства Российской Федерации. Прегольская ТЭС включает в себя четыре парогазовые установки. Всё основное оборудование, установленное на станции, российского производства: четыре газовые турбины PG6111(FA), производитель ООО «Русские газовые турбины»; четыре генератора TF-90G-2U3, производитель ЗАО «ЭЛСИБ»; четыре паровые турбины К-38-8,0, производитель ОАО «Силовые машины»; четыре котла-утилизатора типа, производитель ОАО «Подольский машиностроительный завод».

Также в 2019 г. произошло увеличение установленной мощности Маяковской ТЭС (+2,65 МВт) и Талаховской ТЭС (+2,1 МВт) в связи с переаттестацией с 1 августа.

С 01.01.2019 было выведено из эксплуатации неэффективное оборудование двух энергоблоков Каширской ГРЭС суммарной мощностью 600 МВт.

10.2.2. Установленная мощность сегмента «Теплогенерация в РФ» [EU1]

В состав Сегмента входят три крупных теплогенерирующих компании (АО «ТГК-11», АО «Томская генерация», и ООО «БГК», суммарной установленной электрической мощностью 6,51 ГВт и 19 408 Гкал/час – установленной тепловой мощностью. Также в Сегмент входят теплосети общей протяжённостью 2 449 км в Омской и Томской областях, а также в Республике Башкортостан Российской Федерации.

10.2.2.1. Установленная мощность подсегмента «Генерация Башкирии»

В состав подсегмента «Генерация Башкирии» входят ООО «Башкирская генерирующая компания» (ООО «БГК») и ООО «Башкирские распределительные тепловые сети» (ООО «БашРТС»), управляющие генерирующими активами на территории Республики Башкортостан общей установленной мощностью 4 460 МВт и 12 216 Гкал/ч. Всего подсегмент «Генерация Башкирии» управляет работой 10 крупных тепловых электростанций (1 ГРЭС, 9 ТЭЦ), работающих на природном газе, 7 ГЭС (включая 5 малых микроГЭС), 1 ветроэлектростанции а также 27 котельными, работающими на природном газе, включая три миниГТУ-ТЭЦ.

Суммарная доля установленной тепловой мощности ООО «БГК» и ООО «БашРТС» на конец 2018 г. составила более 95%⁴⁸ (12 245 Гкал/ч из 12 570,9 Гкал/ч) от мощности источников теплоснабжения Республики Башкортостан, что обеспечивает практически все энергопотребности Башкирии (95% в тепле).

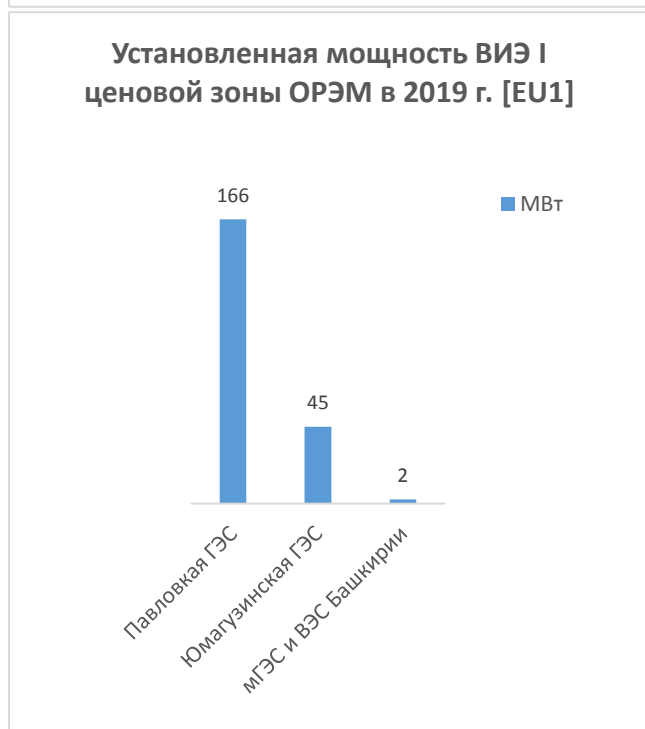
В 2019 г. установленная мощность подсегмента практически не изменилась за исключением вывода из эксплуатации турбоагрегата на Уфимской ТЭЦ-1 мощностью 9 МВт.

Снижение установленной тепловой мощности на 30 Гкал/ч произошло в Группе «БГК» вследствие влияния разнонаправленных факторов: вывода из эксплуатации с 01.03.2019 турбоагрегата № 5

⁴⁸ http://bashstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/bashstat/ru/statistics/.

производственной площадки Уфимская ТЭЦ-1 филиала Уфимская ТЭЦ-4 (-72 Гкал/ч), приёма с 08.08.2019 в аренду 8 котельных в городе Стерлитамак (+22,5 Гкал/ч) и ввода в эксплуатацию после реконструкции водогрейного котла ВК-4 КЦ-1 с 22.11.2019 на филиале «БашРТС-Уфа».

Структура установленной мощности подсегмента «Генерация Башкирии», МВт, Гкал/ч



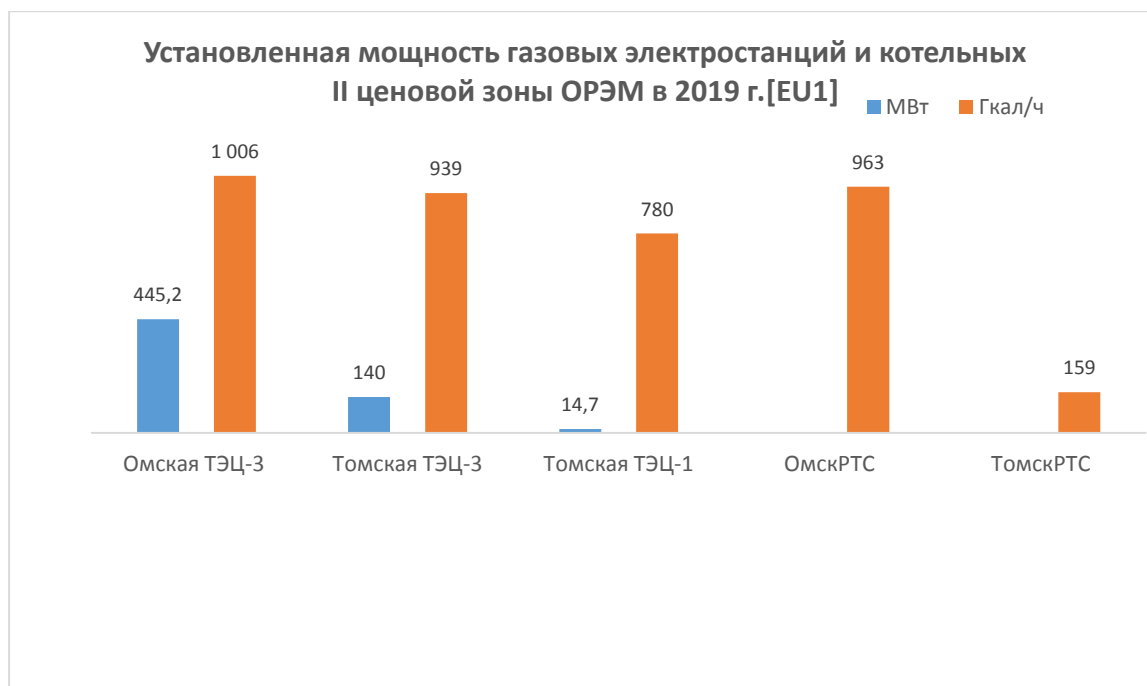
10.2.2.2. Установленная мощность подсегмента «ТГК-11»

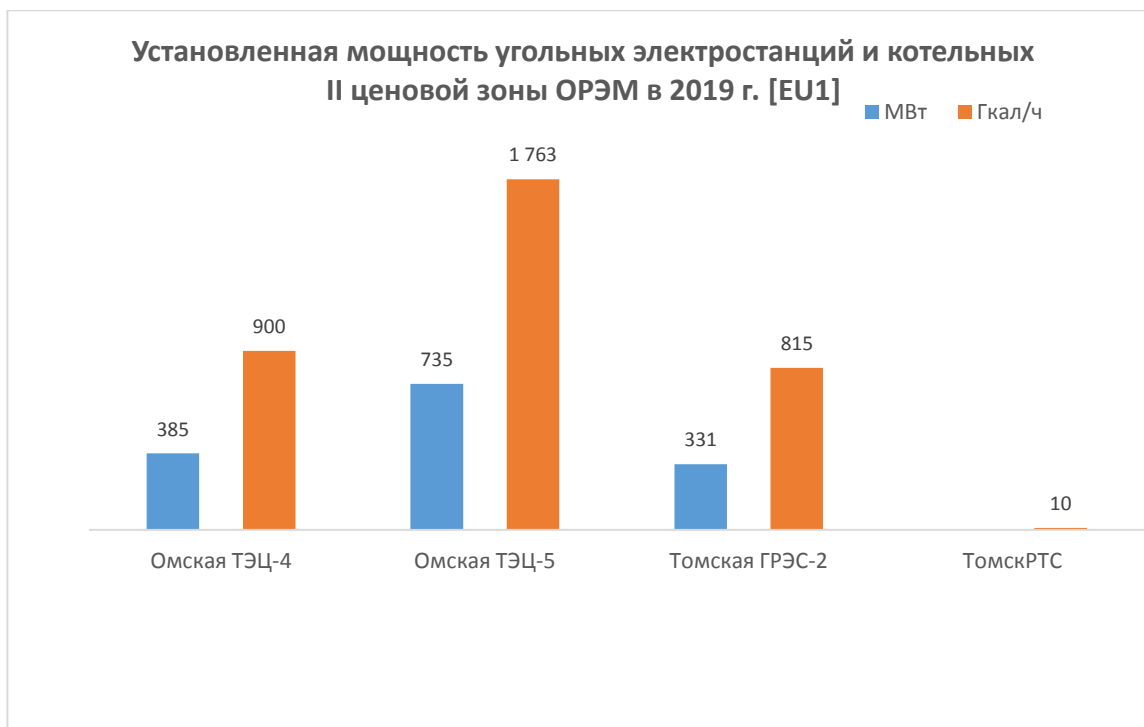
В состав подсегмента «ТГК-11» входят АО «ТГК-11», АО «Омск РТС», АО «Томская генерация» и АО «ТомскРТС» общей установленной мощностью 2 051 МВт и 7 192 Гкал/ч, относящиеся ко II ценовой зоне Сибирь.

Энергообъекты АО «ТГК-11» и АО «Омск РТС» расположены в г. Омске. АО «Омск РТС» объединило в своём составе теплосетевой, теплосбытовой бизнес и выработку тепловой энергии в г. Омске котельными источниками. В состав предприятия входят СП «Тепловые сети», СП «Теплоэнергосбыт», СП «Тепловая инспекция и энергоаудит», СП «ТЭЦ-2», СП «Кировская районная котельная». В состав производственных мощностей АО «ТГК-11» входят ТЭЦ-3, ТЭЦ-4, ТЭЦ-5. Основным видом топлива омских электростанций и котельных являются уголь и природный газ.

АО «Томская генерация» и АО «Томские распределительные тепловые сети» (АО «ТомскРТС»), являющееся дочерним предприятием АО «Томская генерация», осуществляют производство электрической и тепловой энергии, а также передачу и сбыт тепла в г. Томске. Общая установленная мощность АО «Томской генерация» составляет 485,7 МВт и 2390,5 Г кал/ч. В неё входят 1 ГРЭС, работающая на угле как основном топливе, 2 ТЭЦ, работающих на природном газе, и теплосети протяжённостью 638 км. К структуре АО «Томская генерация» также относятся СП «Теплоэнергосбыт», СП «Тепловая инспекция и энергоаудит».

Структура установленной мощности подсегмента «ТГК-11»





10.2.3. Операционные результаты сегмента «Электрогенерация в РФ» [EU2]

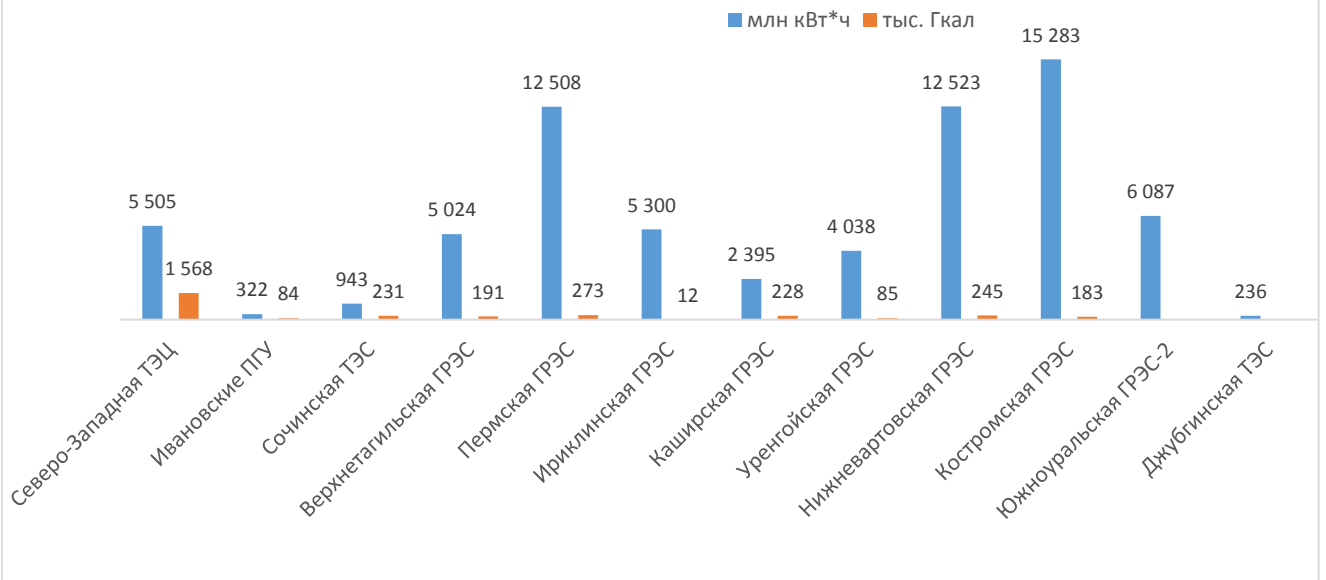
Выработка электрической энергии генерирующими объектами сегмента «Электрогенерация в РФ» в 2019 г. снизилась на 2,7% и составила 92 068 млн кВт•ч. Коэффициент использования установленной электрической мощности (КИУМ) станций сегмента снизился на 0,9 п. п. до 46,6%.

Снижение выработки обусловлено главным образом сокращением рентабельности реализации электроэнергии на Пермской ГРЭС, Ириклинской ГРЭС, Гусиноозёрской ГРЭС в периоды формирования цен реализации ниже топливных затрат на рынке на сутки вперёд, а также более продолжительными ремонтными работами в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на Калининградской ТЭЦ-2, Северо-Западной ТЭЦ, Верхнетагильской ГРЭС. Влияние указанных негативных факторов было частично нивелировано ростом выработки на Костромской ГРЭС и Харанорской ГРЭС по причине увеличения востребованности и рентабельности генерации в энергосистеме, на Уренгойской ГРЭС – за счёт сокращения продолжительности периода ремонтных работ в 2019 г. по сравнению с предыдущим периодом, а также началом работы новых мощностей Прегольской ГРЭС.

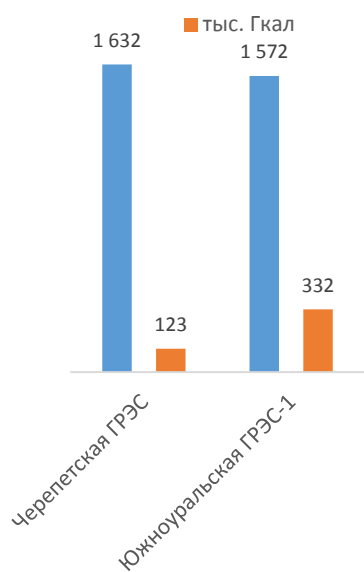
Отпуск тепловой энергии сегмента «Электрогенерация в РФ» составил 4 488 тыс. Гкал, увеличившись на 5,9% в результате снижения средней температуры наружного воздуха в летнее время в регионах присутствия генерирующих активов Группы (в основном – Северо-Западная ТЭЦ).

Снижение удельного расхода условного топлива на отпуск электроэнергии с шин на 2,1 г у.т. / кВт•ч, или на 0,7%, произошло вследствие оптимизации состава включенного в работу генерирующего оборудования. Снижение удельного расхода условного топлива на отпуск тепловой энергии на 0,6 кг у.т. / Гкал, или 0,4%.

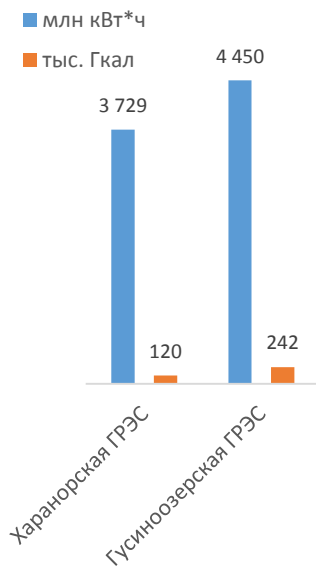
Выработка э/э и отпуск т/э газовых электростанций I ценовой зоны ОРЭМ за 2019 г. [EU2]



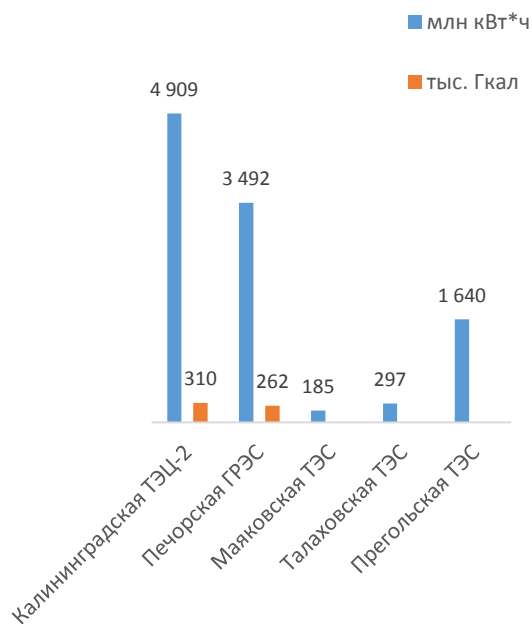
Выработка э/э и отпуск т/э угольных электростанций I ценовой зоны ОРЭМ за 2019 г. [EU2]



Выработка э/э и отпуск т/э угольных электростанций II ценовой зоны ОРЭМ за 2019 г. [EU2]



Выработка газовых электростанций 1 неценовой зоны в 2019 г. [EU2]



10.2.3.1. Финансовые результаты сегмента «Электрогенерация в РФ»

Показатели	Сегмент «Электрогенерация в Российской Федерации»			
	2017	2018	2019	2018/2019
Выручка, млн руб.	165 690	177 358	192 449	8,5%

Доля в выручке Группы Интер РАО, %	19%	18%	19%	1 п. п.
Операционные расходы, в том числе:				
Расходы на приобретение э/э и мощности, млн руб.	(7 006)	(6 999)	(6 852)	–2,1%
Расходы на топливо, млн руб.	(76 559)	(76 490)	(77 501)	1,3%
Доля в прибыли/(убытке) совместных предприятий, млн руб.	2 704	(3 057)	3 125	202,2%
ЕБИТДА, млн руб.	57 058	59 998	79 440	32,4%
ЕБИТДА margin*, %	46%	46%	56%	10 п. п.
Доля в ЕБИТДА Группы Интер РАО, %	58%	50%	56%	6 п. п.

*Показатель ЕБИТДА margin рассчитан с учётом исключения межсегментной выручки сегмента «Электрогенерация в РФ» в сумме 50 502 млн руб. за 2019 г., 46 037 млн руб. за 2018 г. и 41 911 млн руб. за 2017 г.

В отчётном периоде увеличение выручки сегмента «Электрогенерация в РФ» на 15 091 млн руб. (+8,5%) произошло преимущественно вследствие роста доходов от реализации мощности АО «Интер РАО – Электрогенерация» в результате увеличения цены реализации по объектам ДПМ, в связи с началом оплаты «дельты ДПМ 10/15» по ряду объектов, и ввода в эксплуатацию Прегольской ТЭС.

Расходы на приобретение электроэнергии и мощности снизились к 2018 г. на 147 млн руб. (–2,1%), рост расходов на приобретение технологического топлива составил 1 011 млн руб. (+1,3%).

Рост показателя ЕБИТДА по сегменту составил 19 442 млн руб. (+32,4%) за счёт увеличения цены реализации мощности в секторе ДПМ и ввода в эксплуатацию нового оборудования Прегольской ТЭС.

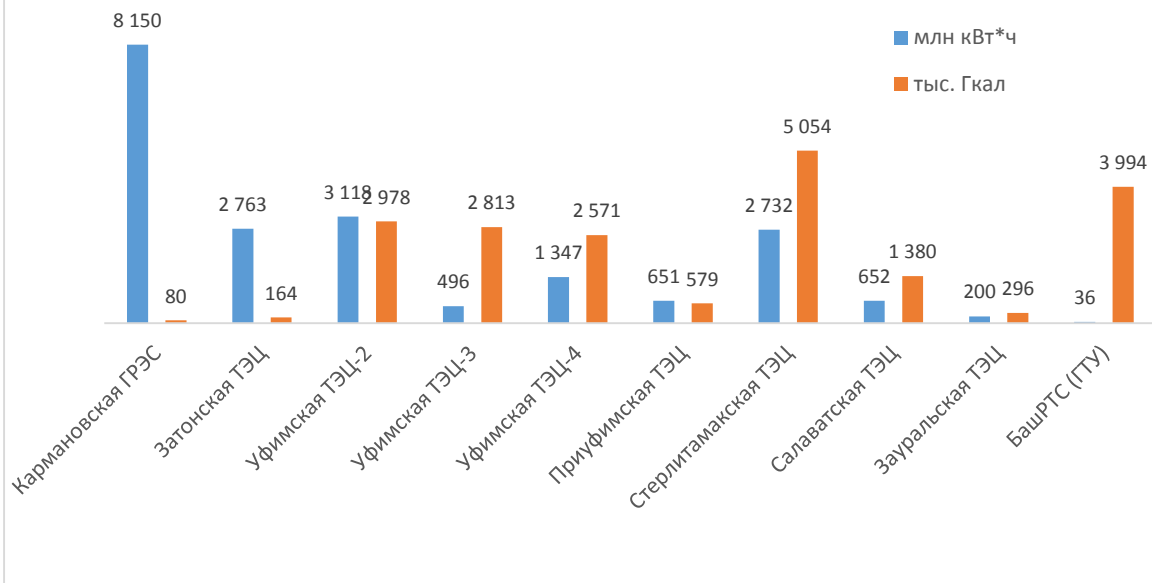
10.2.4. Операционные результаты сегмента «Теплогенерация в РФ» [EU2]

Выработка электрической энергии генерирующими объектами сегмента «Теплогенерация в РФ» в 2019 г. выросла на 4,7% и составила 28 453 млн кВт•ч. Коэффициент использования установленной электрической мощности (КИУМ) станций сегмента увеличился на 1,6 п. п. до 49,9%. Увеличение выработки обусловлено повышением загрузки станций Группы «БГК» в связи со сложившейся благоприятной ценовой конъюнктурой рынка в регионе присутствия, а также в результате ввода в эксплуатацию первой очереди энергоблоков Затонской ТЭЦ с марта 2018 г. и второй очереди – с 01.04.2018.

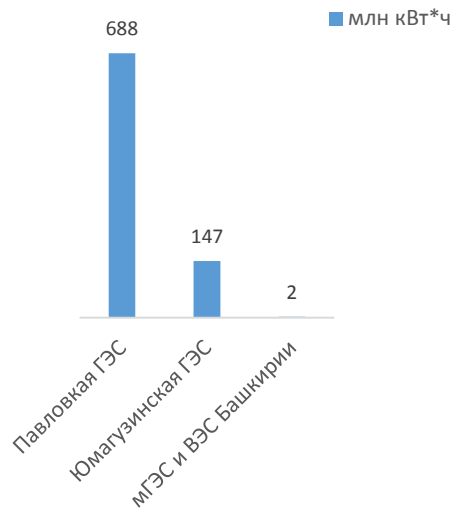
Снижение отпуска тепловой энергии с коллекторов на 4,6% связано с увеличением средней температуры наружного воздуха в отопительный период в 2019 г. относительно 2018 г. в регионах присутствия генерирующих активов Группы.

Снижение удельного расхода условного топлива на отпуск электроэнергии с шин на 2,0 г у.т./кВт•ч, или на 0,7%, произошло вследствие оптимизации загрузки работы генерирующего оборудования со снижением конденсационной выработки ряда станций. Рост удельного расхода условного топлива на отпуск тепловой энергии составил 0,4 кг у.т. / Гкал, или 0,3%.

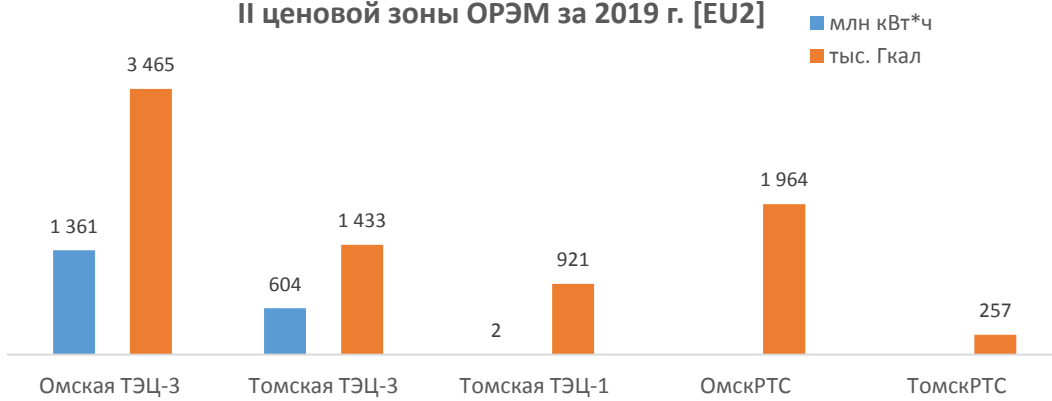
**Выработка э/э и отпуск т/э газовых электростанций и котельных
I ценовой зоны ОРЭМ за 2019 г. [EU2]**



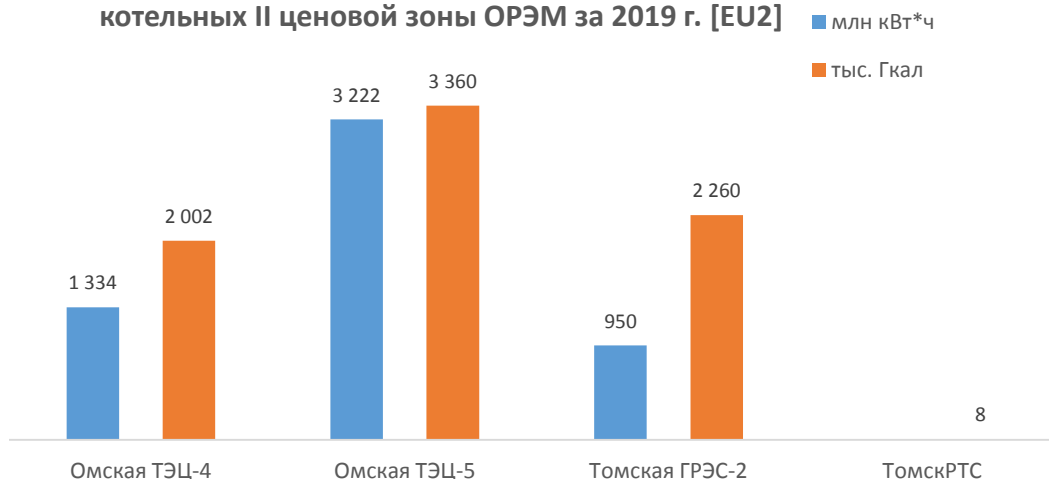
**Выработка э/э на ГЭС, мГЭС и ВЭС I
ценовой зоны ОРЭМ за 2019 г.
[EU2]**



**Выработка э/э и отпуск т/э газовых электростанций и котельных
II ценовой зоны ОРЭМ за 2019 г. [EU2]**



Выработка э/э и отпуск т/э угольных электростанций и котельных II ценовой зоны ОРЭМ за 2019 г. [EU2]



10.2.4.1. Финансовые результаты сегмента «Теплогенерация в РФ»

Показатели	Сегмент «Теплогенерация в Российской Федерации»			
	2017	2018	2019	2018/2019
Выручка, млн руб.	84 847	90 253	95 965	6,3%
Доля в выручке Группы Интер РАО, %	10%	9%	9%	0 п. п.
Операционные расходы, в том числе:				
Расходы на приобретение э/э и мощности, млн руб.	(6 643)	(6 606)	(7 265)	10,0%
Расходы на топливо, млн руб.	(40 668)	(41 968)	(44 359)	5,7%
ЕБИТДА, млн руб.	13 889	17 670	19 594	10,9%
ЕБИТДА margin*, %	20%	24%	25%	1 п. п.
Доля в ЕБИТДА Группы Интер РАО, %	15%	14%	13%	-1 п. п.

*Показатель ЕБИТДА margin рассчитан с учётом исключения межсегментной выручки сегмента «Теплогенерация в РФ»: в сумме 17 592 млн руб. за 2019 г., 15 388 млн руб. за 2018 г. и 13 693 млн руб. за 2017 г.

В отчётном периоде увеличение выручки сегмента «Теплогенерация в РФ» на 5 712 млн руб. (6,3%) произошло преимущественно вследствие роста выручки от реализации электроэнергии и мощности Группы «БГК» (4 805 млн руб.) за счёт увеличения объёма выработки электроэнергии по причине работы полным составом оборудования Затонской ТЭЦ в 2019 г., увеличения выработки Кармановской ГРЭС, роста цен на рынке РСВ и реализации мощности Затонской ТЭЦ по договору ДПМ. Рост выручки от реализации электроэнергии и мощности в результате деятельности Группы ТГК-11 составил 907 млн руб. и был обусловлен ростом цены РСВ и ДПМ ПГУ-90 ТЭЦ-3 и ростом цены КОМ на фоне снижения выработки из-за изменения сетевых ограничений – увеличения максимально допустимого перетока электроэнергии в энергосистему Омской области после ввода в полном объёме ПС 500 кВ «Восход». На рост выручки АО «Омск РТС» оказала влияние индексация тарифов на тепловую энергию (+9,1%).

Расходы на приобретение электроэнергии и мощности выросли на 659 млн руб. (10,0%), рост расходов на приобретение технологического топлива составил 2 391 млн руб. (5,7%) и связан с ростом выработки относительно сопоставимого периода.

Рост показателя EBITDA по сегменту «Теплогенерация в РФ» составил 1 924 млн руб. (10,9%), что связано с работой полным составом оборудования Затонской ТЭЦ в 2019 г., ростом цен на электроэнергию, реализуемую в секторе РСВ, повышением среднеотпускных цен на тепловую энергию в Омской и Томской областях, а также с ростом цен и объемов поставки в сегментах конкурентного отбора мощности (КОМ) договоров о предоставлении мощности (ДПМ) для АО «ТГК-11».

10.2.5. Объекты программы ДПМ

Информация об объектах Интер РАО, построенных в рамках реализации программы ДПМ

Станции	Блоки	Фактическая установленная мощность по ДМП, Мвт	Общая стоимость проектов ДПМ, млрд руб. с НДС	Фактическая дата ввода в эксплуатацию	Период получения тарифа на мощность по ДПМ ⁴⁹
Каширская ГРЭС	Блок № 3	330	11	31.12.2009	с 01.01.2010 по 30.04.2019
Томская ГРЭС-2	ТГ-2	50	1,9	30.11.2009	с 01.12.2009 по 31.12.2019
Сочинская ТЭС	Блок № 3	82,5	4	25.12.2009	с 01.01.2010 по 31.12.2019
Омская ТЭЦ-3	Турбоагрегат ПТ-60-130 ст. № 11	60	0,1	30.12.2010	с 01.01.2011 по 31.12.2016
Омская ТЭЦ-3	Турбоагрегат ПТ-60-90 ст. № 9	60	0,2	31.12.2010	с 01.01.2011 по 31.12.2017
Ивановские ПГУ	Блок № 2 Ивановских ПГУ	325	11	04.06.2012	с 01.07.2012 по 01.01.2022
Харанорская ГРЭС	Блок № 3	235	11	01.11.2012	с 01.12.2012 по 31.12.2021
Уренгойская ГРЭС	Блок № 1	505,7	24	30.11.2012	с 01.12.2012 по 30.09.2022
Томский филиал ТГК-11	№ 1 ГТУ-16 (ПРК)	14,7	1	20.12.2012	с 01.01.2013 по 31.12.2022
Омская ТЭЦ-3	ПГУ-90 (Блок № 1)	85,2	6	18.06.2013	с 01.07.2013 по 31.12.2022
Гусиноозёрская ГРЭС	Блок № 4	210	8	31.10.2013	с 01.11.2013 по 31.12.2021
Омская ТЭЦ-3	Турбина ст. № 12	60	0,2	30.09.2013	с 01.10.2013 по 31.10.2017
Джубинская ТЭС	Блок № 1,2	198	17	31.10.2013	с 01.11.2013 по 31.10.2023
Южноуральская ГРЭС-2	Блок № 1	422,1	20	14.02.2014	с 01.03.2014 по 31.12.2022
Нижнеуральская ГРЭС	Блок № 3.1	431	20	14.03.2014	с 01.04.2014 по 30.09.2023
Омская ТЭЦ-3	Турбина ст. № 13	60	0,3	30.11.2014	с 01.12.2014 по 31.12.2023
Черепетская ГРЭС	Блоки № 8, 9	450	35	№ 8: 18.12.2014 № 9: 27.03.2015	с 01.01.2015 по 31.12.2022 с 01.04.2015 по 31.12.2023
Южно-Уральская ГРЭС-2	Блок № 2	422,4	16	21.11.2014	с 01.12.2014 по 31.12.2023
Омская ТЭЦ-5	Турбина ст. № 1	100	0,4	21.12.2014	с 01.01.2015 по 31.12.2017
Омская ТЭЦ-5	Турбина ст. № 2	100	0,4	23.10.2015	с 01.11.2015 по 31.12.2017
Омская ТЭЦ-3	№ 10 (Турбина Т-120)	120	3	22.12.2016	с 01.01.2017 по 31.12.2025
Верхнетагильская ГРЭС	Блок № 12	447,2	26	31.05.2017	с 01.06.2017 по 01.11.2027
Пермская ГРЭС	Блок № 4	903	40	31.07.2017	с 01.08.2017 по 30.06.2027
Затонская ТЭЦ	Блоки № 1, 2	440	22	№ 1: 27.02.2018 № 2: 12.03.2018	с 01.03.2018 по 31.12.2026 с 01.04.2018 по 31.12.2026
ИТОГО		6 111,8	278,5		

10.2.6. Ремонтная деятельность и аварийность

Программы ремонтов производственных активов Интер РАО на 2019 г. были сформированы с учётом таких условий технической необходимости проведения ремонтов основных производственных фондов, как:

- техническое состояние оборудования, зданий и сооружений;
- необходимость обеспечения надёжной и безопасной эксплуатации энергообъектов;
- наличие экономической эффективности ремонтных воздействий.

Своевременное и качественное выполнение планов и программ ремонта, реконструкции и модернизации оборудования и технических устройств, усиление контроля качества работ, выполняемых ремонтными организациями при проведении капитальных и текущих ремонтов, а также недопущение нарушений правил организации ремонтно-эксплуатационного обслуживания

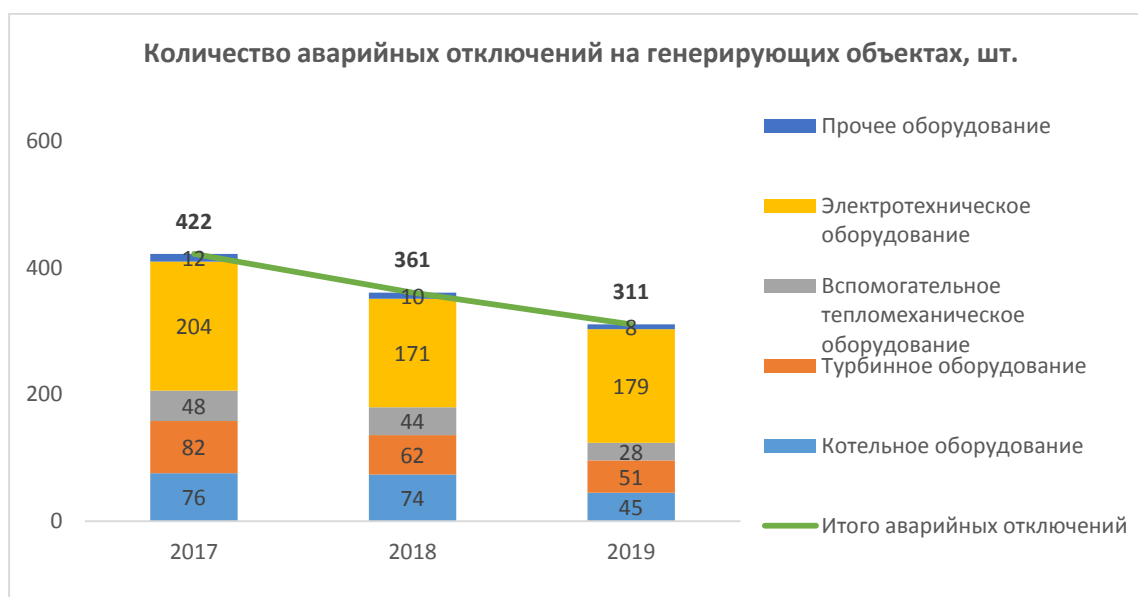
⁴⁹ В соответствии с постановлением Правительства РФ от 27.12.2010 № 1172.

оборудования и приёмки оборудования в эксплуатацию привели к снижению количества аварийных отключений на генерирующих объектах на 14% относительно 2018 г. до 311 случаев.

Вставка. Эффективная работа оборудования без аварий

Риск-аппетит: Интер РАО выполняет ремонтную и инвестиционные программы во избежание аварий.

Аварии, произошедшие в 2019 г. на энергообъектах Группы, были расследованы, и по их итогам были составлены акты, зарегистрированные в автоматизированной информационной системе «База аварийности в электроэнергетике» Системного оператора. По каждому из случаев аварийных отключений разработаны корректирующие и предупреждающие мероприятия, которые выполняются в соответствии с установленными и согласованными сроками.

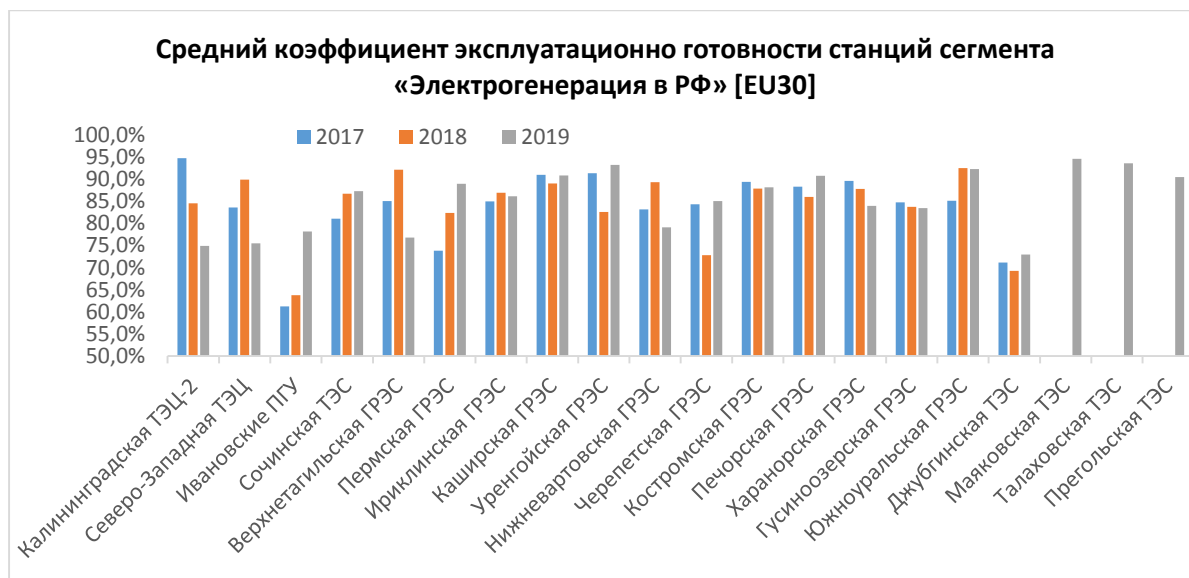


10.2.6.1. Деятельность по ремонту и реконструкции сегмента «Электрогенерация в РФ» [EU30]

В 2019 г. средний коэффициент эксплуатационной готовности электростанций⁵⁰ сегмента «Электрогенерация в РФ» составил 85,8%, показав снижение на 6 п. п. относительно прошлого года по причине ремонтных работ на энергоблоках Калининградской ТЭЦ-2, Верхнетагильской и Нижневартовской ГРЭС, а также Северо-Западной ТЭЦ. Из наиболее важных мероприятий, реализованных в 2019 г., можно выделить следующие:

- капитальные ремонты газовых турбин энергоблока № 1 (450 МВт) Калининградской ТЭЦ-2 введённого в эксплуатацию в 2005 г.;
- модернизацию генератора ТВВ-230-2УЗ энергоблока № 8 Костромской ГРЭС, введённого в эксплуатацию в 1973 г.;
- техническое перевооружение генератора Г-6 Северо-Западной ТЭЦ с полной заменой обмотки статора и применением современной изоляции повышенной теплопроводности.

⁵⁰ Коэффициент рассчитывается как отношение общего количества часов работы электростанции к количеству часов в периоде (в процентах).



Капитальные ремонты газовых турбин энергоблока № 1 (450 МВт) Калининградской ТЭЦ-2 были проведены с целью продления паркового ресурса (100 000 ЭЧЭ). В рамках ремонтов проведена замена рабочих и направляющих лопаток турбин, днищ пламенных труб, смесителей, внутренних корпусов, всех лопаток компрессора, переднего полого вала, газораспределителей, горелок ГТ-11, средних полых валов, стяжек и гаек роторов, подшипников компрессора, торцевых крышек внутренних корпусов, трубопроводной арматуры систем распределения газа ГТ-11 и 12.

Результатом реализации данного мероприятия является обеспечение надёжности эксплуатации газовых турбин ГТЭ-160 ст. № 11, 12 филиала «Калининградская ТЭЦ-2» АО «Интер РАО – Электрогенерация» до 200 000 ЭЧЭ наработки, то есть ещё минимум 13-14 лет эксплуатации оборудования.

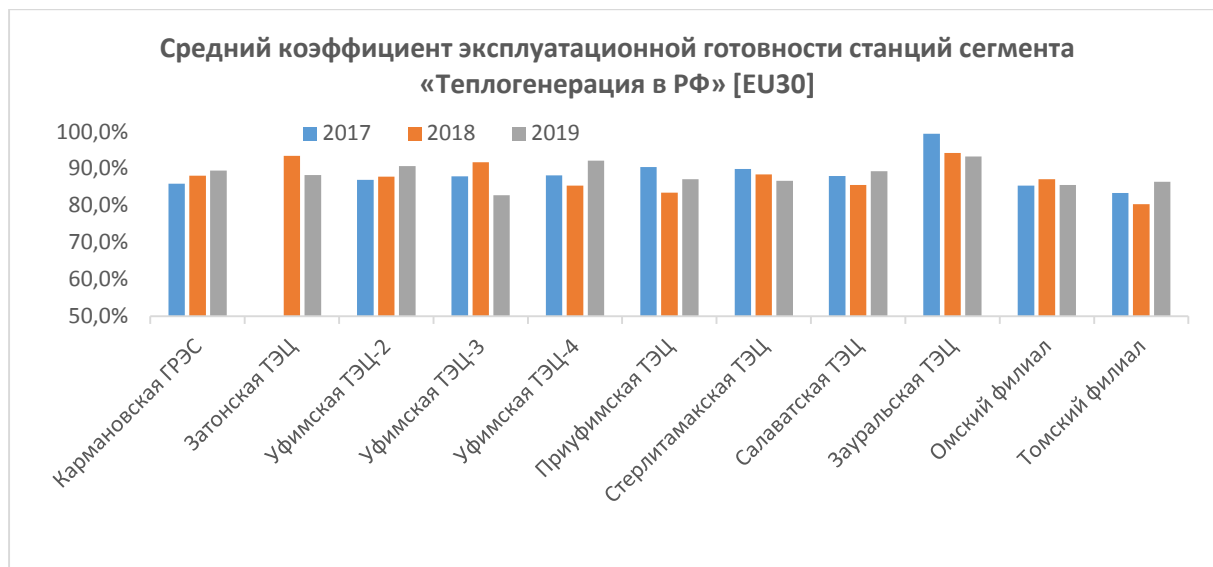
Модернизация генератора ТВВ-230-2УЗ энергоблока № 8 Костромской ГРЭС, изготовленного заводом «Электросила» в 1972 г., была обусловлена техническим состоянием генератора. Проведённые работы позволили осуществить увеличение мощности генератора с 320 до 350 МВт, что снимает ограничения при последующей модернизации силового тепломеханического оборудования (в рамках реализации программы КОММод) с целью продления сроков эксплуатации и увеличения установленной мощности энергоблока.

Техническое перевооружение генератора Г-6 Северо-Западной ТЭЦ с полной заменой обмотки статора вследствие виброисковой эрозии полупроводящего покрытия в зоне выхода стержня из паза, приведшей к преждевременному старению изоляции. В рамках реализации данного мероприятия проведена полная замена обмотки статора с изменением типа изоляции обмотки статора с Global VPI на Resin rich. В результате выполнения технического перевооружения генератора Г-6 с полной заменой обмотки генератор не только был приведён в исправное состояние с продлением срока службы оборудования, но и в нём были улучшены изоляционные свойства обмотки, тепловые характеристики, а также появилась возможность проведения эксплуатационных испытаний и измерений генератора в полном объёме.

10.2.6.2. Деятельность по ремонту и реконструкции оборудования сегмента «Теплогенерация в РФ» [EU30]

В 2019 г. средний коэффициент эксплуатационной готовности электростанций подсегмента «Генерация Башкирии» немного вырос относительно прошлого года, составив 88,8%, а данный показатель для подсегмента «ТГК-11» за год увеличился на 2,2 п. п., достигнув 86%. Среди проведённых работ можно выделить:

- проведение технической инспекции уровней «С» ГТУ Siemens SGT-800 на Уфимской ТЭЦ-2 ООО «БГК» с проведением модернизационных мероприятий;
- строительство очистных сооружений на Омской ТЭЦ-5 производительностью 6 000 м³/сут.



Проведение технической инспекции уровней «С» ГТУ Siemens SGT-800 на Уфимской ТЭЦ-2 было обусловлено своевременным проведением технических инспекций по соответствующей программе, разработанной фирмой-изготовителем под титулами А, В, С и D, поскольку эксплуатация ГТУ без проведения технических инспекций невозможна. Для получения максимального экономического эффекта от эксплуатации газовой турбины было принято решение провести модернизацию с переходом на увеличенные интервалы проведения основных инспекций «С» и «В» (с 20 000 ЭЧЭ на 30 000 ЭЧЭ), с добавлением малозатратной инспекции «А» и упразднением дорогостоящей инспекции «D». В 4 квартале 2019 г. в соответствии с утверждённым планом была выполнена инспекция «С» Siemens SGT-800, включающая визуальную проверку, технический контроль с применением специальных средств контроля, замену частей с ограниченным ресурсом на новые либо восстановленные после разборки.

Вставка. Обеспечим надёжный контроль качества сервиса и ремонтов

Риск-аппетит: Отказ от эксплуатации до подтверждения соответствия требованиям технической документации.

Целью строительства очистных сооружений на Омской ТЭЦ-5 являлось достижение соответствия систем водопотребления и водоотведения станции требованиям действующих нормативных актов в области охраны окружающей среды и природопользования и сокращение вредного воздействия на открытые водоёмы Омской области (р. Омь).

Производительность очистных сооружений 6 000 м³/сут. (250 м³/ч) была определена с учётом необходимости очистки сбрасываемых вод в р. Омь до установленных норм для рыбохозяйственных водоёмов, образующихся в паводковый период с прилегающей территории золоотвала согласно гидрографу паводка. В части строительно-монтажных работ был выполнен монтаж оборудования 1, 2, 3 линий, установлены опоры, смонтированы инженерные системы.

10.2.7. Перспективы развития направления «Генерация в Российской Федерации»

В ближайшей перспективе Интер РАО по направлению «Генерация в Российской Федерации» сосредоточится на реализации мероприятий по модернизации генерирующих объектов, отобранных в рамках участия в общегосударственной программе модернизации генерирующих объектов тепловых

электростанций, утверждённой постановлением Правительства Российской Федерации от 25.01.2019 № 43, с началом поставки мощности в 2022–2025 гг., что позволит повысить надёжность генерирующих активов, экономичность производства и обеспечить конкурентоспособность на рынках электроэнергии и необходимый денежный поток на рынке мощности.

По направлению отпуска теплоэнергии в комбинированном цикле важным остается привлечение новых потребителей, а также переход с 2020 г. на тепловой метод расчёта технико-экономических показателей, что позволит сократить себестоимость производства электроэнергии и в ближайшей перспективе компенсировать рост себестоимости тепловой энергии путём планомерного увеличения тарифа на теплоноситель.

Для улучшения своего положения в отрасли Интер РАО предпринимает следующие меры:

- реализация проектов, направленных на повышение надёжности работы генерирующего оборудования, в том числе модернизация АСУ ТП и мероприятия, направленные на повышение надёжности генераторов;
- реализация мероприятий по повышению тепловой экономичности существующего оборудования, определённых в рамках факторного анализа отклонений фактических значений расхода топлива от исходно-номинальных;
- техническое перевооружение парогазовых блоков путём замены и установки газовых турбин, отличных от первоначальных проектных решений, позволяющих обеспечить надёжность и экономичность работы;
- продолжение эффективной работы по оптимизации состава и профиля загрузки генерирующего оборудования в условиях фактической ценовой конъюнктуры на рынках электроэнергии для достижения максимальных значений маржинальной прибыли;
- продолжение оптимизации сроков ремонтных площадок без снижения объёма работ, перенос срока ремонтов высокоэффективного оборудования из периодов высокой маржинальности;
- продолжение работы по минимизации топливных затрат.

Среди факторов риска Интер РАО рассматривает следующие аспекты, которые могут негативно отразиться на темпах развития:

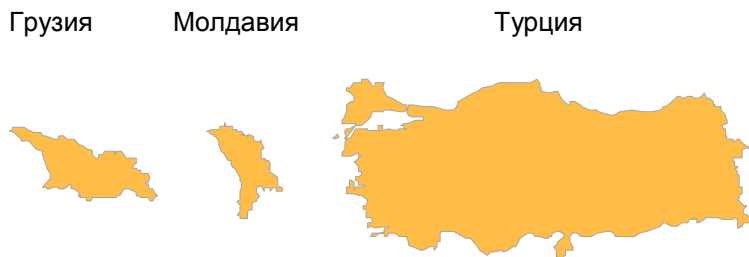
- наличие доли устаревшего и неэффективного оборудования ТЭС, отработавшего 50–60 лет;
- наличие электростанций с низкой установленной мощностью, не позволяющих покрывать условно-постоянные затраты в КОМ;
- рост доли производства электроэнергии ГЭС и АЭС;
- вынужденная загрузка по теплофикационному режиму оборудования с отрицательной маржинальностью;
- ограничение предельным уровнем роста тарифа на тепловую энергию;
- уход крупных потребителей и потепление климата, влекущие снижение полезного отпуска тепла;
- рост неплатежей за теплоэнергию;
- высокий износ трубопроводов тепловых сетей и, как следствие, риск возникновения технологических нарушений.

Для снижения влияния вышеуказанных негативных факторов предполагается осуществление ряда мероприятий, в том числе:

- замещающее или новое строительство генерирующих мощностей на основе современных технологий (при условии окупаемости данных инвестиций);
- периодическое проведение комплексной оценки целесообразности вывода из эксплуатации устаревшего и неэффективного оборудования, требующего значительных инвестиций в поддержание его в работе и/или модернизации, обновление его паркового ресурса;

- проведение экономически и технически обоснованной модернизации и продление ресурса востребованных мощностей;
- проведение работы по изменению законодательства в составе Рабочей группы по подготовке и продвижению внесения предложений Группы «Интер РАО» в нормативно-правовую базу, регулирующую отношения рыночных субъектов в сфере электро- и теплоснабжения.

10.3. Зарубежные активы



10.3.1. Описание бизнес-направления [EU1,2,4]

Страна	Актив	Специализация	Установленная электрическая мощность	Установленная тепловая мощность	Выработка электроэнергии в 2019 г., млн кВт·ч	Отпуск тепла в 2019 г., тыс. Гкал.	Доля выработки в стране, %
Электростанции							
Грузия	АО «Храми ГЭС-I»	Гидростанция	113	–	442	–	3,7%
	АО «Храми ГЭС-II»	Гидростанция	114	–			
Приднестровская Молдавская Республика	ЗАО «Молдавская ГРЭС»	Тепловая электростанция	2 520	166	4244	102	89,3%
Турецкая Республика	компания Trakya Elektrik Uretim Ve Ticaret A.S*	Тепловая электростанция	478	–	2	–	незначит.
Казахстан	Экибастузская ГРЭС-2**	Тепловая электростанция	1 000	514	4 929	83	
Литва	Vydmantai Wind Park UAB***	Ветропарк	30	–	65	–	2,1%
Сетевые активы							
			Протяжённость сетей	Продажа электроэнергии в 2019 г, млн кВт·ч	Доля на рынке в стране, %		

Грузия	АО «Теласи»	Распределительные сети	5 887 км	2 747	20,7%		
			ВЛ 2 316 км ⁵¹				

* По Концессионному соглашению станция возвращена 05.06.2019 турецкой государственной компании EUAS.

** Результаты деятельности АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2» не учитываются в составе финансовых результатов Группы в связи с переклассификацией в декабре 2016 г. 50% доли участия в АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2» в состав активов, классифицируемых как предназначенные для продажи. Операционные результаты АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2» включены в операционные результаты Группы в 100% объеме до декабря 2019 г. включительно. В 4-м квартале 2019 г. завершена сделка по продаже 50% акций АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2».

*** Является дочерним предприятием AB INTER RAO Lietuva, входящим в сегмент «Трејдинг в РФ и Европе».

АО «Храми ГЭС-I» и АО «Храми ГЭС-II»

Образуют каскад гидроэлектростанций на реке Храми. Компании ежегодно вырабатывают более 3% всей электроэнергии, производимой в Грузии. Суммарная установленная мощность двух гидроэлектростанций составляет 227,2 МВт. Электроэнергия реализуется по договорам, заключенным с АО «Теласи».

АО «Теласи»

Крупнейшая электросетевая и сбытовая компания Грузии, в компании работает 2 066 человек. Основные виды деятельности: покупка и продажа электроэнергии, обслуживание и эксплуатация электрических сетей, передача электроэнергии, техническое обслуживание абонентов, администрирование единой системы электроснабжения, водоснабжения и очистки в г. Тбилиси. АО «Теласи» приобретает электроэнергию (мощность) на оптовом рынке электроэнергии (мощности), а также по прямым договорам с производителями электроэнергии в целях обслуживания потребителей Тбилиси и близлежащих сёл.

Общая протяженность линий электропередач АО «Теласи», км [EU4]

Протяженность линий электропередач, в том числе:	5 886,9
воздушные ЛЭП (по цепям), всего	2 316,1
- уровень напряжения 110 кВ	249,6
- уровень напряжения 35 кВ	88,8
- уровень напряжения 10 кВ	112,9
- уровень напряжения 6 кВ	196,8
- уровень напряжения 500 вольт и ниже	1668
кабельные ЛЭП, всего	3 570,8
- уровень напряжения 35 кВ	101,5
- уровень напряжения 10 кВ	331,3
- уровень напряжения 6 кВ	1 382,7
- уровень напряжения 500 вольт и ниже	1 755,4

Вставка. Успех международных проектов обеспечен надёжным финансированием

Риск-аппетит: Интер РАО не реализует международные проекты без господдержки и подтверждения источников финансирования.

⁵¹ ВЛ – воздушные линии электропередач напряжением от 5 вольт и ниже до 110 кВ.

⁵² КЛ – кабельные линии электропередач от 5 вольт и ниже до 35 кВ.

ЗАО «Молдавская ГРЭС»

Одна из крупнейших тепловых станций подобного типа на Европейском континенте, обеспечивающая электроэнергией Приднестровье и Молдову. Молдавская ГРЭС как генерирующий узел является неотъемлемой частью единой энергосистемы Молдовы и Украины. Ее открытые распределительные устройства играют исключительную роль в передаче электроэнергии для потребителей Молдовы и в возможной передаче в страны Евросоюза.

Турция

Группа до июня 2019 г. эксплуатировала тепловую станцию Trakya Elektrik, установленной мощностью 478 МВт. По окончании первоначального периода управления ТЭС TRAKYA Elektrik согласно Концессионному соглашению от 28.05.1993 и Протоколу о внесении изменений в Концессионное соглашение от 16.02.1996 станция была возвращена 05.06.2019 уполномоченной организации – турецкой государственной компании EUAS.

Vydmantai Wind Park UAB

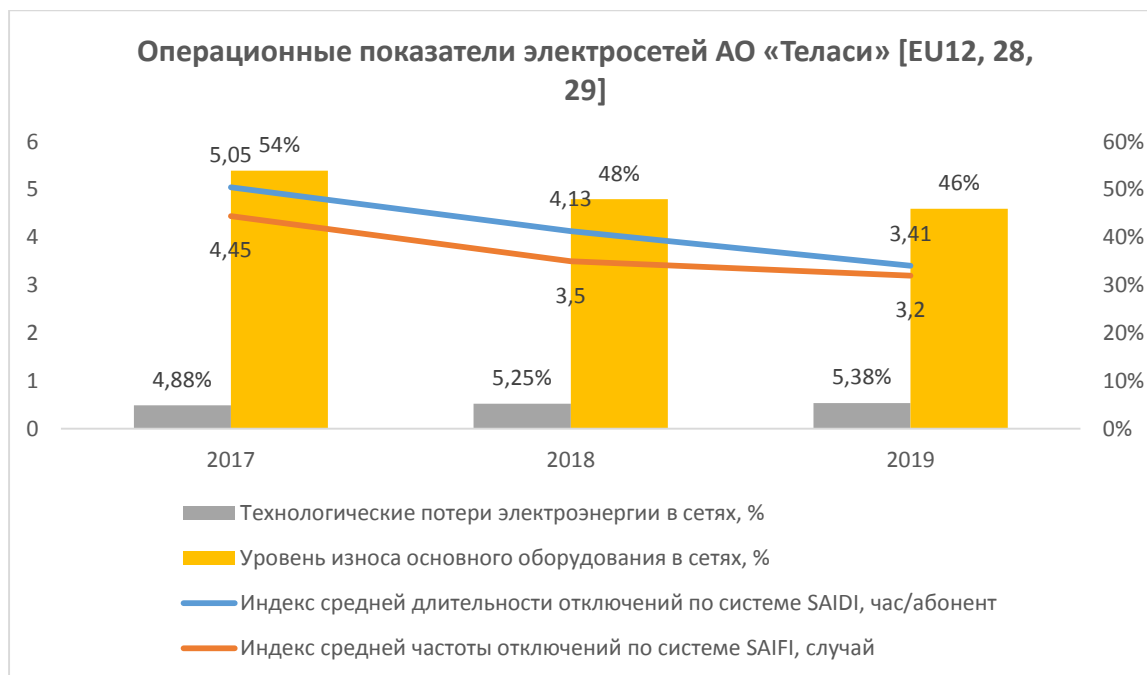
Ветропарк мощностью 30 МВт – один из крупнейших в странах Балтии. Электроэнергию в парке производят 15 ветроэлектростанций установленной мощностью 2 МВт каждая. В 2019 г. ветропарк выработал 65,00 ГВт•ч электроэнергии. В 2018 г. объёмы производства составили 50 ГВт•ч. Станция включена в отрезок передаточных сетей литовской энергетической системы Паланга – Швянтойи мощностью 110 кВт.

10.3.2. Результаты операционной деятельности [EU4 12, 28, 29]

Грузия

Установленная электрическая мощность генерирующих активов в отчётном периоде осталась без изменения и составила 227,2 МВт. Снижение совокупной выработки электроэнергии в 2019 г. на 12,5% сложилось вследствие более низкого уровня водного баланса притоков.

В 2019 г. полезный отпуск покупной электроэнергии компанией АО «Теласи» был на 2,6% ниже уровня предшествующего года за счёт сокращения потребления в коммерческом секторе по причине перехода с 01.05.2018 крупного потребителя на прямое потребление с оптового рынка Грузии. Проведённые организационные, технические и ремонтные работы позволили зафиксировать потери электроэнергии в сетях на уровне 5,38%, что ниже нормативов; нормативные общие потери с учётом транзита с 01.09.2018 составляют 5,85% (до 01.05.2018 – 5,27%, с 01.05.2018 по 31.08.2018 – 5,88%). Общая протяжённость линий электропередач увеличилась на 4,6% до 5 887 км [EU4] вследствие строительства линий для новых потребителей и новых кабельных линий для резервирования сети, а также реконструкции и модернизации сетей.



Молдавия

Установленная электрическая мощность ЗАО «Молдавская ГРЭС» в отчётном периоде осталась без изменения. Общий объём выработанной электроэнергии в 2019 г. вырос на 8,0% по сравнению с прошлым годом и составил 4 244 млн кВт•ч (89,3% от общего объёма выработки электроэнергии в стране), что связано с увеличением отпуска электроэнергии на экспорт в Молдову и ростом спроса на электроэнергию со стороны потребителей на внутреннем рынке ПМР. Коэффициент использования установленной мощности вырос на 1,4 п. п. по сравнению с 2018 г. Удельный расход условного топлива на отпуск электроэнергии с шин остался практически на уровне 2018 г. Основным видом используемого топлива в 2019 г. оставался природный газ, составивший 99,9% в топливном балансе станции.

Турция

Электростанцией Тракуа Elektrik A. S. в 2019 г. было выработано 2 млн кВт•ч энергии, что ниже объёма выработки в 2018 г. на 99,7%. Снижение объёмов генерации в отчётном периоде обусловлено заданным Системным оператором диспетчерским графиком несения электрической нагрузки.

10.3.3. Финансовые результаты по сегменту

Показатели	Сегмент «Зарубежные активы»			
	2017	2018	2019	2018/2019
Выручка, млн руб.	26 762	26 817	24 011	−10,5%
Доля в выручке Группы Интер РАО, %	3%	3%	2%	−1 п. п.
Операционные расходы, в том числе:				
Расходы на приобретение э/э и мощности, млн руб.	−5 448	−6 607	−5 668	−14,2%
Расходы по передаче э/э, млн руб.	−1 060	−1 779	−1 714	−3,7%
Расходы на топливо, млн руб.	−9 929	−6 456	−5 706	−11,6%
ЕБИТДА, млн руб.	6 082	7 491	7 060	−5,8%
ЕБИТДА margin, %	23%	28%	29%	1 п. п.
Доля в ЕБИТДА Группы Интер РАО, %	6%	6%	5%	−1 п. п.

В отчётном периоде выручка сегмента «Зарубежные активы» снизилась 2 806 млн руб. (−10,5%). Основными факторами изменения выручки стали:

- снижение выручки подсегмента «Грузия» на 1 753 млн руб. (–13,9%) из-за снижения отпуска электроэнергии коммерческому сектору, а также вследствие перехода в мае 2018 г. крупного потребителя АО «Теласи» на прямые закупки электроэнергии на оптовом рынке Грузии, а также отсутствием реализации внешним контрагентам по АО «Храми ГЭС-I» и АО «Храми ГЭС-II» в 2019 г.;
- увеличение выручки подсегмента «Молдавия» на 1 901 млн руб. (22,4%) за счёт увеличения общего отпуска электроэнергии, роста отпускного тарифа в Молдову, а также влияния девальвации приднестровского рубля к доллару США;
- снижение выручки от реализации электроэнергии (мощности) подсегмента «Турция» на 2 954 млн руб. (–51,5%) вследствие снижения оплачиваемого контрактного объёма мощности в 2019 г. и количества оплачиваемых дней (в 2019 г. – 155 дней, в 2018 г. – 273 дня) и заданным Системным оператором диспетчерским графиком несения электрической нагрузки.

Затраты на приобретение и передачу электроэнергии главным образом связаны с деятельностью АО «Теласи». Их сокращение обусловлено снижением объёма покупной электроэнергии и влиянием динамики курса лари к рублю.

Затраты на топливо подсегмента «Молдавия» выросли на 1 405 млн руб. (32,8%) вследствие роста топливной составляющей в части газа в связи с увеличением экспорта в Молдову. В 2019 г. мазут использовался как резервное топливо на время ремонта ГРП и пусков блоков. Расходы на топливо подсегмента «Турция» снизились на 2 155 млн руб. (99%) вследствие незначительного объёма выработки электроэнергии.

На снижение EBITDA по сегменту в основном повлияло снижение показателя по подсегменту «Грузия» на 630 млн руб. АО «Теласи» (снижение EBITDA на 481 млн руб.) показало снижение маржинальной прибыли вследствие роста средневзвешенного тарифа покупной электроэнергии при снижении среднего тарифа реализации электроэнергии и объёмов продаж электроэнергии. Генерирующие активы (АО «Храми ГЭС-I» – снижение EBITDA на 41 млн руб., АО «Храми ГЭС-II» – снижение на 108 млн руб.) показали падение маржинальной прибыли за счёт снижения объёма реализации электроэнергии по причине ухудшения уровня водного баланса в 2019 г. относительно 2018 г. Показатель EBITDA подсегмента «Молдавия» вырос на 332 млн руб. (11,8%) в основном благодаря росту маржинальной прибыли, а также девальвации приднестровского рубля. Снижение EBITDA на 133 млн руб. (–5,4%) подсегмента «Турция» обусловлено факторами снижения выручки.

10.4. Сбытовая деятельность

10.4.1. Описание бизнес-направления

Сегмент «Сбыт в Российской Федерации» объединяет компании Группы, основным направлением деятельности которых является сбыт (продажа) электрической энергии (мощности). В 2019 г. доля энергосбытовых компаний Группы на розничном рынке электроэнергии составила 18,3%, а клиентская база достигла 16,8 млн клиентов. На прибыльность данного направления положительно влияют: повышение уровня проникновения в рынок, экспансия профильных сервисов, а также расширение продуктового портфеля. Интер РАО видит большой потенциал для сегмента в диверсификации бизнеса за счёт развития дополнительных клиентских сервисов.

В состав сегмента входят:

- 10 энергосбытовых компаний (ЭСК) – гарантирующих поставщиков (ГП), функционирующих на территории 14 субъектов Российской Федерации;
- 5 единых информационно-расчётных центра (ЕИРЦ), осуществляющих функцию очного обслуживания клиентов – физических лиц;
- 3 независимые (нерегулируемые) энергосбытовые компании (НЭСК), осуществляющие сбыт электрической энергии крупным промышленным потребителям на территории 64 субъектов Российской Федерации.

Одним из ключевых направлений, является развитие дополнительных платных сервисов – поставка товаров и оказание услуг, связанных с энергоснабжением потребителей электрической энергии, например, выход на рынок электромонтажных работ для юридических и физических лиц.

10.4.2. Результаты операционной деятельности [EU3]

В 2019 г. объём реализации электроэнергии компаний сегмента «Сбыт в Российской Федерации» превысил уровень 2018 г. на 3,4% и составил 198 456 млн кВт•ч. На изменение показателя повлияли следующие факторы:

- объёмы реализации электроэнергии увеличились на 4 199 млн кВт•ч за счёт начала операционной деятельности ООО «ССК» в качестве гарантирующего поставщика на территории Вологодской области с 01.01.2019;
- объём реализации электроэнергии Группы «ПСК» увеличился на 1 827 млн кВт•ч, или 4,9%, что обусловлено увеличением клиентской базы на 3,9%, в том числе заключением в конце декабря 2018 г. договора электроснабжения с крупным потребителем Ленинградской области;
- в компании ООО «Энергосбыт «Волга» увеличение объёма реализации составляет 943 млн кВт•ч (36,4%) в связи с началом работы в статусе гарантирующего поставщика во Владимирской области с 01.04.2018;
- объём реализации электроэнергии Группы «МЭС» сохранился практически неизменным по отношению к предшествующему периоду;
- в компаниях ПАО «Саратовэнерго», АО «Алтайэнергосбыт», АО «Томскэнергосбыт», ООО «ЭСКБ» и ООО «Орловский энергосбыт» совокупное снижение показателя составило 952 млн кВт•ч. Основное влияние на динамику оказало изменение объёма реализации по ПАО «Саратовэнерго» (–634 млн кВт•ч, или –9,5%) вследствие снижения потребления крупными потребителями, а также влияния климатического фактора.

Нерегулируемые сбытовые компании продемонстрировали совокупный рост объёмов реализации электроэнергии в размере 460 млн кВт•ч, что преимущественно обусловлено положительной динамикой по ООО «РН-Энерго» в связи с заключением договоров с рядом сетевых организаций, а также привлечением новых потребителей в рамках реализации проекта по фиксированным ценам и мероприятий по привлечению и сохранению клиентской базы.

	2017	2018	2019	2018/2019
Полезный отпуск в России, млрд кВт•ч	1 059,5	1 076,1	1 075,2	–0,1%
Полезный отпуск по сегменту, млн кВт•ч	184 069	191 908	198 456	+3,4%
Доля полезного отпуска сегмента в России*, %	17,4%	17,7%	18,3%	0,6 п. п.

*Без учёта операций на оптовом рынке.

В отчётном периоде основная доля объёма реализации электроэнергии компаниями сегмента сформирована Группой «МЭС» (44,8%), Группой «ПСК» (19,7%), ООО «РН-Энерго» (14,8%) и ООО «ЭСКБ» (7,0%).

Прирост клиентской базы в 2019 г. по сравнению с 2018 г. ожидался на уровне 208 тыс. клиентов, что соответствовало отметке 15,7 млн клиентов, при этом фактический прирост составил 1 301 тыс. и позволил достичь уровня в 16,8 млн клиентов, в том числе 16 433 тыс. физических лиц и 387 тыс. юридических лиц. Основным фактором, повлиявшим на увеличение клиентской базы, стало получение ООО «ССК» статуса гарантирующего поставщика на территории Вологодской области с 01.01.2019.

Количество обслуживаемых потребителей [EU3]

	2017	2018	2019	2018/2019, %
Население, ЖКХ, УК, ТСЖ, ЖСК и приравненные к ним	14 342 430	15 212 591	16 488 029	+8,4%
Промышленность	13 413	13 814	14 875	+7,7%
Транспорт и связь	325	335	588	+75,5%

Прочие коммерческие предприятия	236 850	247 503	268 638	+8,5%
Сельское хозяйство	9 219	9 620	10 195	+6,0%
Бюджетные учреждения	34 603	34 932	37 554	+7,5%
Всего	14 636 840	15 518 795	16 819 879	+8,4%

10.4.3. Финансовые результаты по сегменту

Показатели	Сегмент «Сбыт в Российской Федерации»			
	2017	2018	2019	2018/2019
Выручка, млн руб.	580 846	632 368	695 098	9,9%
Доля в выручке Группы Интер РАО, %	67%	66%	67%	1 п. п.
Операционные расходы, в том числе:				
Расходы на приобретение э/э и мощности, млн руб.	(340 249)	(368 026)	(412 102)	12,0%
Расходы по передаче э/э, млн руб.	(201 689)	(218 047)	(233 393)	7,0%
ЕБИТДА, млн руб.	19 086	24 960	25 807	3,4%
ЕБИТДА margin*, %	3%	4%	4%	0 п. п.
Доля в ЕБИТДА Группы Интер РАО, %	19%	21%	18%	-3 п. п.

*Показатель ЕБИТДА margin рассчитан с учётом исключения межсегментной выручки сегмента «Сбыт в РФ» в сумме 1 758 млн руб. за 2019 г., в сумме 1 674 млн руб. за 2018 г., 1 533 млн руб. за 2017 г.

Увеличение выручки сегмента на 62 730 млн руб. (9,9%) преимущественно обусловлено ростом выручки от реализации электроэнергии по итогам принятых тарифно-балансовых решений на 2019 г., увеличением объёма реализации электроэнергии, в том числе в связи с началом деятельности в статусе гарантирующего поставщика на территории Вологодской и Владимирской областей, а также с приёмом на обслуживание новых потребителей.

Рост расходов на закупку электроэнергии и мощности составил 44 076 млн руб. (+12,0%) вследствие как увеличения объёмов покупки (+3,1%), так и средневзвешенной цены на покупную электроэнергию и мощность (+8,7%).

Увеличение расходов на услуги по передаче электроэнергии на 15 346 млн руб. (7,0%) обусловлено ростом потребления электроэнергии и тарифов на её передачу.

Рост показателя ЕБИТДА сегмента составил 847 млн руб. (3,4%).

10.4.4. Принципы энергосбытовой деятельности

Идеология энергосбытовой организации в Интер РАО – повышение качества обслуживания потребителей за счёт конкуренции в энергосбытовом секторе электроэнергетического бизнеса. Таким образом, энергосбытовая организация является представителем интересов потребителя в электроэнергетике (агентом) посредством деятельности гарантирующих поставщиков, независимых энергосбытовых компаний и единых информационно-расчётных центров и снимает с предприятий нагрузку по взаимодействию с другими энергетическими компаниями (поставщиками и сетевыми организациями) и инфраструктурными организациями (АТС, «Совет рынка», СО ЕЭС).

В целях расширения бизнес-направлений розничного бизнеса в Группе компаний активно развивается направление дополнительных сервисов:

- установка и обслуживание приборов учёта электроэнергии и прочих ресурсов (включая системы АИСКУЭ);
- электромонтажные, сантехнические, строительные работы;
- реализация электротехнической продукции;
- подготовка технической документации и комплексные решения в области энергосбережения и энергоэффективности;

- оказание консалтинговых услуг в области энергосбережения;
- формирование объединённого/единого платёжного документа.

Выручка энергосбытовых активов и ЕИРЦ Группы за дополнительные платные сервисы в 2019 г. выросла на 4,1% по сравнению с 2018 г. и оставила 5 509 млн руб. Рост выручки был обеспечен ростом продаж по основным услугам, а также развитием новых направлений. Основным направлением дополнительных платных сервисов является установка и обслуживание приборов учёта электроэнергии, однако его доля в 2019 г. сократилась в первую очередь за счёт внедрения в ряде энергосбытовых компаний Группы новой услуги – объединённый платёжный документ. Также в 2019 г. рост показали направления электромонтажных работ и экспертных услуг.

10.4.5. Развитие электронных сервисов

В 2019 г. розничный бизнес особое внимание уделял развитию ассортимента и мощности интерактивных сервисов обслуживания клиентов, таких как IVR (голосовое самообслуживание), видеоконсультант, чат-боты, повышению качества их работы. При этом эффективные решения были включены в проекты тиражирования для всех компаний розничного бизнеса.

Существующие сервисы на базе официальных сайтов компаний:

- личный кабинет;
- интернет-приемная;
- передача показаний приборов учёта;
- печать квитанций для наличной оплаты;
- личный прием.

Компании Группы постоянно работают над развитием клиентских сервисов, особенно позволяющих потребителям сэкономить время и воспользоваться услугами удалённо в онлайн-режиме. Все компании существенным образом расширили мощность и функционал сервиса «Единое окно» при осуществлении очного обслуживания физических лиц, индивидуальных предпринимателей и крупных клиентов. Расширен функционал мобильных приложений розничных активов для клиентов – физических и юридических лиц. Также в розничных активах успешно запущены проекты по внедрению электронного документооборота с потребителями и сетевыми организациями.

10.4.6. Кибербезопасность [GRI 418⁵³]

В целях совершенствования механизмов обеспечения информационной безопасности реализуются проекты актуализации системы защиты персональных данных. Определены ответственные за организацию защиты конфиденциальной информации. Созданы комиссии по определению уровня защищенности персональных данных при их обработке в информационной системе управления сбытом электроэнергии бытовым потребителям.

Компании сегмента «Сбыт» используют многоуровневую систему программно-технических средств защиты информации, помимо технических мероприятий, сотрудники на регулярной основе выполняют контроль уязвимостей систем безопасности. Дополнительная информация об управлении рисками в области информационной безопасности представлена в разделе «Корпоративный контроль» Отчёта.

⁵³ Подход в области менеджмента: Система защиты персональных данных.

10.4.7. Оценка степени удовлетворения потребителей [GRI 103⁵⁴]

Компания уделяет большое внимание построению доверительных взаимоотношений со своими клиентами. Уровень качества обслуживания регулярно проверяется, а для сотрудников организуется обучение. Для выявления потребностей клиентов компания на регулярной основе проводит опросы и исследования собственными силами и с привлечением сторонних организаций.

Вставка. Каждый потребитель электроэнергии – наш клиент

Риск-аппетит: Недопустимо снижение количества потребителей электроэнергии.

В 2019 г. впервые проведён опрос удовлетворённости клиентов – физических лиц всех ЕИРЦ и энергосбытовых компаний Интер РАО с использованием международных методик TLR⁵⁵ (сводная оценка уровня вовлечённости и лояльности клиентов) и NPS (вероятность рекомендовать компанию), адаптированных под специфику деятельности. Общее количество опрошенных составило 13 900 человек.

Общий уровень вовлечённости и лояльности (TLR) клиентов энергосбытовых компаний и ЕИРЦ Группы составил 59%. Значение в целом соответствует среднему уровню мировых компаний, работающих в области энергетики и коммунальных услуг (средний TLR в 2018 г. составлял 65%).

Индекс лояльности клиентов (NPS) энергосбытовых компаний и ЕИРЦ Интер РАО составил 19%. Для мировых компаний, работающих в области энергетики и коммунальных услуг, средний NPS в 2018 г. составлял 15%.

10.4.8. Выполнение договорных обязательств [EU27]

Интер РАО ведёт работу по повышению платежной дисциплины потребителей.

Собираемость платежей за поставленную электроэнергию

	2017	2018	2019
Собираемость платежей за поставленную электроэнергию в розничном сегменте	99,2%	98,8%	99,6%

Улучшение собираемости в 2019 г. связано с частичным погашением долгов за прошлые периоды предприятиями сферы ЖКХ на розничном рынке (в т.ч. ФГБУ «ЦЖКУ»).

Особое внимание в работе с должниками сфокусировано на эффективных методах воздействия – введение ограничений режима электропотребления и судебной работе. Также в 2019 г. были увеличены объёмы досудебного взыскания, в том числе телефонный обзвон потребителей и направление претензий.

⁵⁴ Подход в области менеджмента: Качество коммуникаций с потребителем.

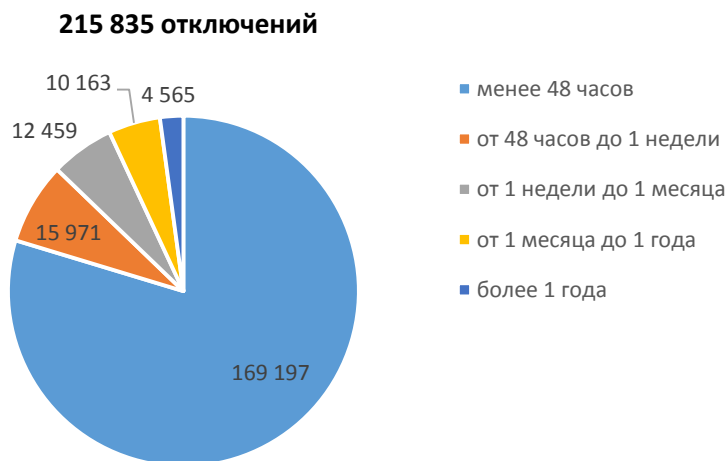
⁵⁵ Оценочный рейтинг Temkin Loyalty Rating (TLR)/теперь Temkin Loyalty Index (TLi), разработанный Temkin Group (теперь Qualtrics XM Institute), для определения уровня лояльности и вовлечённости клиентов компаний различных видов деятельности. Использование данной методики позволяет сравнивать результаты опроса с аналогичными компаниями на международном уровне.

Количество отключений бытовых абонентов за неуплату в разбивке по длительности отключений в 2019 г. [EU27]



56

Количество отключений бытовых абонентов за неуплату в разбивке по длительности отключений в 2018 г. [EU27]



Увеличение количества отключений в 2019 г. по отношению к 2018 г. связано с ростом потребителей-неплательщиков, что, в свою очередь, привело к увеличению числа планируемых мероприятий по введению частичного (полного) ограничения / возобновления режима электропотребления.

10.4.9. Факторы, влияющие на развитие отрасли

Основными направлениями изменений в сбытовой деятельности являются следующие.

Интеллектуальные системы учёта электрической энергии (ИСУ). С 01.07.2020 ответственность за установку, замену, эксплуатацию приборов учёта переходит от потребителей к профессиональным участникам рынка – сетевым организациям и гарантирующим поставщикам. Гарантирующие

⁵⁶ Учёт продолжительности времени между урегулированием задолженности и обратным подключением потребителя не ведётся.

поставщики с 01.01.2022 обязаны предоставлять доступ к минимальному набору функций ИСУ, который будет утверждён Правительством РФ.

Резерв максимальной мощности (РММ). Предусматривается введение новой обязанности для потребителей по оплате услуг по передаче электроэнергии в части оплаты РММ. Обязанность по оплате РММ будет возникать, если по итогам годового периода объём РММ составлял более 40% от максимальной мощности в каждый последовательный месяц года (при условии, что потребитель не перераспределил мощность в пользу других потребителей и/или не отказался от имеющихся резервов в пользу сетевой организации). РММ будет подлежать оплате с учётом понижающего коэффициента с перспективой постепенного перехода к полной оплате мощности.

«Регуляторная гильотина». Предусматривается признание утратившими силу устаревших нормативных правовых актов СССР, РСФСР, а также Правительства Российской Федерации, а также отмена нормативных правовых актов, которые содержат обязательные требования, соблюдение которых оценивается при проведении мероприятий по государственному контролю за деятельностью компаний (в том числе энергосбытовых).

Единый тарифный закон. В области тарифного регулирования планируется принятие Единого тарифного закона, предусматривающего способы и методы государственного регулирования цен (тарифов), требования к структуре необходимой валовой выручки (НВВ) регулируемых субъектов, унифицированный порядок установления цен (тарифов).

Задолженность потребителей. Планируется изменение параметров работы с дебиторской задолженностью через изменения законодательства в части взимания комиссий и организации досудебной и судебной работы по возврату просроченной задолженности. Приняты нормативные акты, ограничивающие возможность судебной работы без предоставления информации об идентификационных данных должников, а также запрет на передачу (уступку) долгов граждан за электроэнергию третьим лицам (в том числе коллекторам). На рассмотрении органов государственной власти и экспертного сообщества находится ряд законопроектов, ограничивающих право, в частности, платежных агентов, банковских платежных агентов на взимание с граждан комиссии за проведение платежей за ЖКУ, а также запрет на привлечение третьих лиц к работе с задолженностью граждан (в том числе обзвон, введение режима ограничения энергопотребления, судебная защита и др.). Комплекс указанных изменений может негативно повлиять на сегмент «Сбыт в Российской Федерации».

10.5. Трейдинг в Российской Федерации и Европе

Конкурентное преимущество

Многолетний опыт осуществления внешнеэкономической деятельности на рынках и отлаженная система взаимодействия с партнёрами, а также оптимальное структурирование предложений по контрактам, максимально учитывающих запросы контрагентов.

10.5.1. Описание бизнес-направления

ПАО «Интер РАО» является единственным участником экспортно-импортных операций на внутрироссийском оптовом рынке электроэнергии и мощности. Компания также обеспечивает зарубежные поставки электроэнергии дочернего общества АО «ВЭК» и сторонней компании как агент. Трейдинговые компании Группы в странах Северной Европы и Балтии осуществляют торговые операции по купле-продаже электроэнергии на единой биржевой площадке Nord Pool и Nasdaq OMX Commodities, в Польше – на национальной бирже PolPx.

В состав сегмента «Трейддинг в Российской Федерации и Европе» входит восемь компаний, осуществляющих торговые операции с электроэнергией и мощностью. Поставки электроэнергии

осуществляются по коммерческим договорам, включая поставки в рамках соглашений / договоров о параллельной работе с зарубежными энергосистемами и договоров оказания аварийной взаимопомощи.

В мае 2019 г. зарегистрирована трейдинговая компания ООО «Интер РАО Грузия».

10.5.2. Положение сегмента на рынке

Основные общества, осуществляющие трейдинговые операции

ПАО «Интер РАО»	Оператор экспорта и импорта электроэнергии на территории Российской Федерации	Россия
RAO Nordic Oy	Закупка электроэнергии у ПАО «Интер РАО» для её последующей реализации в страны Северной Европы	Финляндия
AB INTER RAO Lietuva	Один из крупнейших независимых поставщиков электроэнергии в Литве и ведущий игрок электроэнергетического рынка стран Балтии	Литва
SIA INTER RAO Latvia	Один из независимых поставщиков электроэнергии на латвийском энергетическом рынке	Латвия
INTER RAO Eesti OU	Продажа электроэнергии на эстонском энергетическом рынке	Эстония
IRL Polska Sp. z o.o.	Осуществляет деятельность по торговле электроэнергией в Польше	Польша
АО «ВЭК»	Осуществляет поставку электроэнергии в Китай и Монголию и является участником совместных проектов, направленных на развитие экспорта российской электроэнергии в Китай и Монголию, а также сотрудничество в энергетической сфере с другими странами Азии и Азиатско-Тихоокеанского региона	Россия
ООО «Интер РАО Грузия»	Совместно контролируемая компания, которая, являясь участником энергорынка Грузии, осуществляет закупки электроэнергии из России и её последующую реализацию на внутреннем рынке электроэнергии Грузии	Грузия

Торговые операции сегмента «Трейдинг», млн кВт•ч⁵⁷

	2017	2018	2019	2018/2019, %*
Реализовано э/э, в том числе:	25 108	24 195	23 499	-2,9%
Российская Федерация	6 230	5 122	1 603	-68,7%
Финляндия	5 578	7 476	7 291	-2,5%
Литва	3 698	5 315	6 428	20,9%
Белоруссия	2 733	49	31	-37,0%
Китай	3 319	3 109	3 099	-0,3%
Иные страны	3 550	3 123	5 047	61,6%

⁵⁷ Данные по направлениям приведены с учётом округления.

Экспорт электроэнергии через границу РФ				
Объём экспорта, в том числе:	16 699	16 712	19 338	15,7%
Китай	3 319	3 109	3 099	-0,3%
Финляндия	5 040	6 903	7 023	1,7%
Литва	3 131	4 415	6 286	42,4%
Белоруссия	2 733	49	31	-37,0%
Казахстан	1 294	1 347	1 437	6,7%
Иные страны	1 182	889	1 461	64,4%
Импорт электроэнергии через границу РФ				
Объём импорта, в том числе:	6 230	5 122	1 603	-68,7%
Казахстан	5 736	4 825	1 243	-74,2%
Грузия	262	97	59	-38,9%
Иные страны	232	200	300	49,7%

В отчётном периоде объём реализации электроэнергии в сегменте ниже уровня 2018 г. на 696 млн кВт•ч (-2,9%), что обусловлено в основном снижением объёмов реализации электроэнергии на территории Российской Федерации (-3 519 млн кВт•ч) в связи с отсутствием коммерческих поставок из Казахстана. Одновременно положительная динамика сложилась по реализации электроэнергии в Литве (+1 112 млн кВт•ч) и прочим направлениям поставки, в том числе в Казахстан, Грузию (+1 924 млн кВт•ч).

Основными направлениями экспортных поставок Интер РАО через границу Российской Федерации в 2019 г. были Финляндия (36,3% от объёма всех экспортных поставок), Литва (32,5%), Китай (16,0%) и Казахстан (7,4%).

Совокупный объём трейдинговых экспортно-импортных операций Интер РАО составил 21 млрд кВт•ч.

10.5.3. Финансовые результаты по сегменту

Показатели	Сегмент «Трейдинг в Российской Федерации и Европе»			
	2017	2018	2019	2018/2019
Выручка, млн руб., в том числе:	58 618	73 495	77 107	4,9%
Финляндия	11 134	24 824	21 876	-11,9%
Литва	8 818	18 163	20 466	12,7%
Китай	8 315	8 755	8 736	-0,2%
Российская Федерация	13 956	11 898	8 217	-30,9%
Польша	793	1 356	6 841	404,5%
Латвия	861	795	897	12,8%
Белоруссия	7 557	137	89	-35,0%
Иные	7 184	7 567	9 985	32,0%
Доля в выручке Группы, %	7%	8%	8%	0 п. п.
Расходы на приобретение э/э и мощности, млн руб.	(44 890)	(48 496)	(53 340)	10,0%
Расходы по передаче э/э, млн руб.	(5 537)	(7 402)	(6 659)	-10,0%
ЕБИТДА, млн руб.	7 445	16 309	17 915	9,8%
ЕБИТДА margin*, %	13%	23%	24%	1 п. п.
Доля в ЕБИТДА Группы Интер РАО, %	8%	13%	13%	0 п. п.

*Показатель ЕБИТДА margin рассчитан с учётом исключения межсегментной выручки сегмента «Трейдинг в РФ и Европе» в сумме 1 424 млн руб. за 2019 г., в сумме 2 053 млн руб. за 2018 г., 2 268 млн руб. за 2017 г.

Выручка по сегменту выросла на 4,9% в основном за счёт динамики по следующим компаниям: IRL Polska, IRAO Lietuva – вследствие благоприятной конъюнктуры цены на бирже электроэнергии Nord Pool в зоне Литва и ростом объёма экспорта из России, увеличения объёма реализации в Польше и в Грузии, а также влияния цены реализации по всем направлениям, выраженной в рублёвом эквиваленте, в связи с ростом курса евро в первой половине 2019 г. относительно 2018 г.

Увеличение расходов на приобретение электроэнергии по сегменту на 10% обусловлено в основном увеличением объёмов реализации электроэнергии в Литве, Польше и Грузии, что частично было нивелировано снижением импортных закупок ПАО «Интер РАО» из Казахстана.

Снижение расходов по передаче электроэнергии по сегменту на 10,0% обусловлено уменьшением расходов в рублёвом выражении RAO Nordic Oy в связи со снижением тарифа на транспортировку электроэнергии, увеличением расходов ПАО «Интер РАО» в связи с ростом экспорта электроэнергии.

Увеличение показателя EBITDA по сегменту на 9,8% обусловлено увеличением маржинальной прибыли, в основном по направлениям – Литва, Польша, Грузия за счёт увеличения объёмов реализации электроэнергии, роста рыночных цен на рынке Nord Pool, а также рублёвого эквивалента цены реализации экспортной электроэнергии в связи с ростом курсов евро и доллара США к российскому рублю в первой половине 2019 г. относительно 2018 г.

10.5.4. Ожидания по динамике спроса, объёмов и ценовой конъюнктуры

В 2020 г. возможны изменения по объёмам, ценовой конъюнктуре и динамике спроса на отдельных рынках присутствия по сравнению с 2019 г. Так, например, начало 2020 г. показывает существенное снижение цены на рынке Nord Pool в Финляндской и Балтийской зонах, которое обусловлено в основном уменьшением потребления и роста выработки ВИЭ в регионах работы Nord Pool под влиянием погодных факторов (нетипично высокие температуры, сильный ветер и большая доля осадков). При этом в целом за 2020 г. ожидаются цены и спрос на уровне среднегодовых показателей за период 2015–2019 гг. В части обозначенного Литвой закрытия сечения Литва – Белоруссия для коммерческих поставок электроэнергии, стоит отметить, что после обозначенной позиции кабинета министров Латвийской Республики о переносе торговли электроэнергией с третьими странами (Россия, Беларусь) на границу Латвия – Россия, после закрытия границы Литва – Беларусь, мы планируем сохранение доли экспорта электроэнергии из России в Прибалтийский регион. При благоприятной ценовой конъюнктуре также возможен рост объёмов реализации на территорию Грузии.

10.6. Инжиниринг

10.6.1. Описание бизнес-направления

Основным направлением деятельности направления «Инжиниринг» является реализация проектов по строительству, модернизации и реконструкции объектов электроэнергетики.

ООО «Интер РАО – Инжиниринг» – ключевая компания сегмента, которая специализируется на управлении проектами энергетического строительства в России и за рубежом. Оказывает широкий спектр услуг в области реализации проектов энергетического строительства, включая управление проектами на условиях EPC/EPCM, проектирование объектов электроэнергетики, поставки основного и вспомогательного оборудования.

ООО «Интер РАО – Инжиниринг» является участником реализации Программы строительства новых генерирующих мощностей в целях обеспечения энергобезопасности Калининградской области. В 2019 г. введена в эксплуатацию Прегольская ТЭС мощностью 455,2 МВт, продолжается строительство угольной Приморской ТЭС мощностью 196 МВт.

Компания осуществляет управление проектами программы модернизации мощностей тепловых электростанций Интер РАО.

В Ростовской области ведётся строительство ветропарка мощностью 98,8 МВт. Заказчиком выступает ООО «Третий Ветропарк ФРВ» – портфельная компания Фонда развития ветроэнергетики (совместный инвестиционный фонд, созданный на паритетной основе ПАО «Фортум» и АО «РОСНАНО»).

ООО «Интер РАО – Инжиниринг» представляет интересы Группы в совместном предприятии с General Electric (GE) по производству и сервисному обслуживанию газотурбинных установок 6F.03 на территории России – ООО «Русские газовые турбины».

10.6.2. Результаты операционной деятельности

В 2019 г. ООО «Интер РАО – Инжиниринг» завершило строительство Прегольской ТЭС и ряд зарубежных проектов (Афганистан, Бангладеш). Основным в портфеле проектов в 2019 г. (78% в выручке) является генеральный подряд по строительству Приморской ТЭС в Калининградской области. Также обществом реализуется ряд проектов для сторонних заказчиков, прорабатываются параметры участия в качестве агента в проектах по модернизации генерирующих активов Группы в 2020–2024 гг.



Активная фаза реализации работ ООО «Интер РАО – Экспорт» по масштабному международному проекту строительства четырёх энергоблоков мощностью по 200 МВт на Кубе в 2019 г. не стартовала. Реализовывались проектно-изыскательские работы, произведён технический аудит стоимости проекта, для формирования окончательной стоимости производятся закупочные процедуры без подписания юридически обязывающих документов по ряду основных лотов. В 2019 г. завершены проекты по поставкам турбин в Венесуэлу и первому этапу проекта «Плавучие ТЭС». В части эквадорских проектов в отчётном году окончательных решений не принималось.

В ООО «Кварц Групп» динамика показателей обусловлена окончанием строительства Прегольской ТЭС, а также производственными программами заказчиков по контрактам внутри периметра Группы и внешним для Группы контрагентам.

На всех ключевых проектах, выполняемых инжиниринговыми компаниями Интер РАО, преимущественно используется оборудование российского производства, в частности, при строительстве объектов Калининградской генерации используются паровые пылеугольные котлы производства ОАО «Подольский машиностроительный завод «ЗИО»», паровые турбины производства ЗАО «Уральский турбинный завод» (г. Екатеринбург), генераторы производства ОАО НПО «ЭЛСИБ» (г. Новосибирск). Более того, огромный парк насосного оборудования производства АО «Гидромашсервис» (г. Москва), запорно-регулирующая арматура ООО «СаратовЭнергомаш» (г. Саратов), АО «ПенТяжпром» (г. Пенза), грузоподъемное оборудование – ООО «Оптим-кран» (г. Калининград). На проекте строительства на Кубе четырёх новых блоков мощностью по 200 МВт доля российского оборудования составляет не менее 80%.

10.6.3. Финансовые результаты по сегменту

Показатели	Сегмент «Инжиниринг»
------------	----------------------

	2017	2018	2019	2018/2019
Выручка, млн руб.	15 100	30 674	22 613	–26,3%
Доля в выручке Группы Интер РАО, %	2%	3%	2%	–1 п. п.
Доля в (убытке)/прибыли совместных предприятий, млн руб.	(28)	(55)	30	154,5%
ЕБИТДА, млн руб.	(143)	263	(513)	–295,1%
ЕБИТДА margin*, %	–1%	1%	–3%	–4 п. п.
Доля в ЕБИТДА Группы Интер РАО	0	0	0	–

* Показатель ЕБИТДА margin рассчитан с учётом исключения межсегментной выручки сегмента «Инжиниринг в РФ» в сумме 4 645 млн руб. за 2019 г., 3 793 млн руб. за 2018 г. и 3 356 млн руб. за 2017 г.

Выручка сегмента в сравнении с 2018 г. снизилась на 26,3% и составила 22 613 млн руб. Изменение относительно 2018 г. обусловлено:

- снижением выручки ООО «Интер РАО – Инжиниринг» от внешних заказчиков на 5 117 млн руб. по проектам строительства объектов Калининградской генерации (преимущественно за счёт ввода в эксплуатацию Прегольской ТЭС);
- уменьшением выручки по ПАО «Интер РАО» на 3 144 млн руб. в связи с осуществленной продажей оборудования на экспорт в сопоставимом периоде;
- снижением выручки по ООО «Интер РАО – Экспорт» на 774 млн руб. в результате разнонаправленных эффектов от уменьшения выручки от продажи оборудования на 1 293 млн руб. и роста выручки по контрактам в Республике Куба на 587 млн руб.;
- увеличением выручки ООО «Кварц Групп» на 172 млн руб. в связи с выполнением работ по внешним контрактам.

Показатель ЕБИТДА сегмента снизился на 776 млн руб., достигнув отрицательного значения –513 млн руб. Это обусловлено, в основном, получением ООО «Интер РАО – Инжиниринг» убытка по отдельным проектам строительства и частично компенсировано положительной динамикой маржинальной прибыли ООО «Интер РАО – Экспорт», связанной с исполнением этапов работ в рамках контракта по реализации проекта увеличения мощности тепловых электростанций в Республике Куба.

10.6.4. Перспективы развития

Стратегическими направлениями развития сегмента «Инжиниринг» являются:

- повышение качества оказываемых услуг с учётом лучших международных практик в сфере менеджмента качества, экологической безопасности и охраны труда;
- увеличение поставок продукции (оборудование, работы, услуги) для сооружения энергетических объектов, включая инновационную/энергоэффективную продукцию предприятий Группы.

Основной задачей ООО «Интер РАО – Инжиниринг» в 2020–2021 гг. является обеспечение реализации всех проектов нового строительства и модернизации Группы, а также проектов, реализуемых при участии Группы (проекты строительства объектов генерации в Калининградской области). Выход с российского рынка нескольких ключевых игроков ЕРС, наличие устойчивого финансового ресурса, перспектив реализации программы модернизации генерирующей мощности в России, собственное предложение на рынке газовых турбин и обширный опыт в области проектирования и строительства под ключ объектов энергетики создают потенциальную возможность для повышения конкурентоспособности инжинирингового бизнеса и наращивания его доли присутствия на российском и зарубежных рынках в среднесрочной перспективе.

Отчёт о деятельности в области устойчивого развития

11. Реализация принципов социальной ответственности и достижение Целей устойчивого развития

11.1. Основные принципы устойчивого развития и социальной ответственности [GRI 102-12]

Группа «Интер РАО» осуществляет свою деятельность с учётом общепринятых норм ведения бизнеса и стремится соответствовать передовым международным стандартам в области корпоративной социальной ответственности и обеспечения устойчивого развития.

Социальная ответственность⁵⁸ – один из ключевых принципов корпоративного управления Группы «Интер РАО», который играет важную роль на всех этапах подготовки и принятия управленческих решений. Цель данного принципа – удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон в комплексном экономическом, социальном и экологическом развитии Группы, которое должно соответствовать запросам, возникающим в настоящее время, и не ставить под угрозу возможности и стремления будущих поколений.

Деятельность Группы в области корпоративной социальной ответственности носит системный характер и направлена на результат. Компания не просто заботится о сохранении окружающей среды, оказывает материальную помощь тем или иным категориям граждан или учреждений, а выстраивает систему, при которой все мероприятия становятся максимально эффективными.

В области устойчивого развития Интер РАО реализует следующие принципы:

- повышение экономической эффективности в интересах акционеров;
- ответственность за качество, надёжность и безопасность деятельности;
- учёт потребностей населения при формировании стратегии развития бизнеса;
- содействие устойчивому функционированию экономики и социальной сферы в регионах присутствия;
- содействие развитию и распространению эффективных, экологически безопасных и ресурсосберегающих технологий;
- сохранение жизни, здоровья, трудовой активности и профессионального долголетия работников;
- обеспечение безопасности труда работников;
- рост благосостояния работников;
- создание условий для последовательного роста профессиональной карьеры и повышения уровня профессиональных знаний и навыков работников;
- поддержка молодых семей;
- забота о детях сотрудников и пенсионерах;
- соблюдение прав человека и недопущение дискриминации в любых её проявлениях;
- развитие института социального партнёрства;
- противодействие коррупции;
- распространение принципов устойчивого развития в деловом сообществе;
- взаимодействие с внутренними и внешними заинтересованными сторонами, основанное на сохранении баланса интересов и взаимовыгодного сотрудничества.

Компания уделяет повышенное внимание вопросам обеспечения безопасности производственных процессов. Это касается как безаварийной работы оборудования, так и экологических стандартов, а

⁵⁸ Согласно ГОСТ Р ИСО 26000-2012: «Социальная ответственность (social responsibility): ответственность организации за воздействие её решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

- содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;
- учитывает ожидания заинтересованных сторон;
- соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;
- интегрировано в деятельность всей организации и применяется в её взаимоотношениях».

также охраны труда персонала. Одна из главных задач – содействовать устойчивому развитию регионов, в которых расположены производственные активы Группы, что заключается как в достижении экономического роста, так и в обеспечении благоприятных экологических условий жизнедеятельности.

При этом один из ключевых принципов корпоративной политики Компании заключается в том, что её главным активом являются сотрудники. В этой связи компании Группы уделяют важное значение вопросам охраны труда, обеспечению максимальной защищённости и безопасности своих сотрудников, занятых на производстве.

Присоединение к Глобальному договору ООН

В 2019 г. Интер РАО присоединилось к Глобальному договору Организации Объединённых Наций (ГД ООН) – крупнейшей международной инициативе ООН в сфере корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. ГД ООН в мировом масштабе объединяет бизнес, который стремится к ответственной деловой практике и добросовестной репутации.

Присоединившись к Глобальному договору ООН, крупнейший диверсифицированный энергетический холдинг Интер РАО стал частью сообщества в области корпоративной ответственности и устойчивого развития. Этот шаг означает стремление Компании интегрировать мировые стандарты корпоративной и социальной ответственности в устойчивое долгосрочное развитие бизнеса.

Как участник Глобального договора, Интер РАО приняло на себя добровольные обязательства по соблюдению в своей деятельности основополагающих принципов ГД ООН: обязуется актуализировать свою бизнес-модель и стратегию в пользу долгосрочной устойчивости, интегрирует в стратегию, систему управления и корпоративную культуру принципы ООН в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и борьбы с коррупцией, а также будет ежегодно публиковать информацию о результатах своей деятельности по устойчивому развитию.


11.2. Вклад в достижение Целей устойчивого развития ООН [GRI 102-15]

РАО «Интер РАО» принимает активное участие в решении современных глобальных проблем, осуществляя свою деятельность в соответствии с Целями устойчивого развития ООН (ЦУР).

Компания привержена всем 17 ЦУР и выделила четыре приоритетные ЦУР, достижению которых она способствует в рамках реализации основной деятельности. Стратегические приоритетные цели были определены с учётом характера деятельности, географии присутствия, масштабов деятельности, а также с учётом возможностей Компании эффективно способствовать построению общества, которое удовлетворяет потребностям настоящего и не угрожает возможности будущих поколений удовлетворять свои потребности.

К стратегическим приоритетным целям Компании относятся:

1. Цель № 7: Недорогостоящая и чистая энергия;
2. Цель № 8: Достойная работа и экономический рост;
3. Цель № 9: Индустриализация, инновации и инфраструктура;
4. Цель № 13: Борьба с изменением климата.

Цели и программы по достижению ЦУР	Проекты, мероприятия в 2019 г.
<p data-bbox="172 1787 1474 1850">ЦУР № 7. Обеспечение всеобщего доступа к недорогим, надёжным, устойчивым и современным источникам энергии для всех</p>  <p data-bbox="359 1883 1447 2002">Группа «Интер РАО» – диверсифицированный энергетический холдинг, управляющий электроэнергетическими активами в России, а также в странах Европы и СНГ. В регионах присутствия Компания обеспечивает население надёжным и доступным источником энергии.</p>	

<p>Доступ к недорогому, надёжному и современному энергоснабжению</p> <p>Задача обеспечения доступа к недорогому, надёжному и современному энергоснабжению включена в миссию Компании совместно с содействием устойчивому развитию экономики и повышением качества жизни населения. Учитывая постоянный рост населения планеты и, соответственно, постоянно растущий спрос на электроэнергию, «Интер РАО» стремится стать лидером в области снабжения организаций и домохозяйств недорогой и надёжной энергией.</p>	<p>Участие в 2019 г. Интер РАО в конкурентном отборе программы модернизации генерирующих объектов, которая будет реализована в России в 2022–2025 гг., позволит серьёзно повысить эффективность и надёжность тепловых электростанций установленной мощностью 6,7ГВт, обеспечив стабильность теплоснабжения потребителей на многие годы вперёд.</p>
<p>Использование возобновляемых источников энергии</p> <p>Компания уже развивает использование возобновляемых источников энергии (ВИЭ) в производстве электроэнергии, а также стремится и дальше наращивать мощности ВИЭ.</p>	<p>Интер РАО управляет крупнейшим в Балтии ветропарком «Видмантай», установленной мощностью 30 МВт, что позволяет наращивать уникальные компетенции в области управления и развития ВИЭ на основе ветра.</p> <p>В Грузии Интер РАО эксплуатирует Храмы ГЭС-I (113 МВт) и Храмы ГЭС-II (114 МВт).</p> <p>В ООО «БГК» (Башкирия) используются (ВИЭ) для производства энергии для собственных нужд и реализации сторонним потребителям.</p> <ul style="list-style-type: none"> • гидроэлектростанции (Павловская ГЭС 166,4 МВт и Юмагузинская ГЭС 45 МВт); • малые и микрогидроэлектростанции (Мечетлинская и Слакская МГЭС 0,55 МВт, Авзянская, Узьянская и Кагинская микроГЭС, 0,2 МВт); • ветроэлектростанция (ВЭС «Тюпкильды» 1,65 МВт). <p>В Ростовской области ООО «Интер РАО – Инжиниринг» ведёт строительство ветропарка мощностью 98,8 МВт. Заказчиком выступает компания, созданная на паритетной основе ПАО «Фортум» и АО «РОСНАНО».</p>
<p>Повышение энергоэффективности</p> <p>В Компании проводится масштабная Программа энергосбережения и повышения энергоэффективности российских генерирующих активов Группы «Интер РАО». Компания планирует последовательно снижать удельное потребление топлива на генерирующих объектах.</p>	<p>В 2019 г. удельный расход условного топлива при генерации электроэнергии по российским активами Интер РАО составил 295 г у.т. / кВт•ч, сократившись на 2 г у.т. / кВт•ч относительно 2018 г. за счёт увеличения доли загрузки более эффективного оборудования, увеличения доли теплофикационной выработки электроэнергии, а также выполнения мероприятий, направленных на повышение энергоэффективности.</p>
<p>ЦУР № 8. Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех</p>  <p>Компания признаёт свою важную роль в создании безопасных рабочих мест и обеспечении инклюзивного экономического роста.</p>	

<p>Экономический рост и повышение производительности в экономике</p> <p>Компания постоянно повышает экономическую и производственную эффективность, а также вносит значительный вклад в рост ВРП регионов присутствия. С целью повышения производительности и эффективности использования ресурсов, Интер РАО уделяет внимание модернизации своих бизнес-единиц и внедрению инноваций, тем самым оптимизируя мощности своих электростанций. Основными целями Стратегии Интер РАО является устойчивый экономический рост и повышение операционной эффективности.</p>	<p>В 2019 г. капитальные расходы Группы Интер РАО составили 24,5 млрд руб. (по данным консолидированного отчёта о движении денежных средств Группы). В 2019 г. выручка Группы по МСФО выросла на 7,2%, а EBITDA на 16,7%. Рентабельность по EBITDA составила более 13%.</p>
<p>Полная и производительная занятость и достойная работа для всех женщин и мужчин, равная оплата за труд равной ценности.</p> <p>Компания вносит значительный вклад в обеспечение регионов достойными рабочими местами, в том числе для людей со средними доходами.</p>	<p>Интер РАО является крупным региональным работодателем. Среднесписочная численность персонала Группы составляет 48,5 тыс. человек⁵⁹.</p> <p>Меры по повышению производительности труда позволяют Интер РАО выплачивать заработную плату работников начального уровня, как правило, выше минимального размера оплаты труда в среднем около 2,3 раза в зависимости от региона присутствия.</p> <p>В 2019 г. Интер РАО начат процесс разработки корпоративной политики в сфере управления персоналом, политики по диверсификации состава персонала, политики по правам человека, взаимодействию с местными сообществами, а также кодекса поведения поставщиков. Вышеперечисленные мероприятия способствуют обеспечению равных прав для всех сотрудников независимо от пола, возраста и физических способностей, исключая принудительный и детский труд, рабство и торговлю людьми.</p>
<p>Создание достойных и безопасных рабочих мест</p> <p>Интер РАО признаёт свою важную роль в создании безопасных рабочих мест.</p> <p>Одной из приоритетных задач Компании, закреплённых в КПЭ менеджмента, является снижение показателя производственного травматизма и обеспечение достойных условий труда сотрудникам Группы</p>	<p>Интер РАО выполнило КПЭ «Коэффициент частоты травматизма» за 2019 г., доведя коэффициент частоты травматизма до 0,1031, что на 61% ниже показателя 2018 г.</p> <p>Все работники Группы «Интер РАО» среднесписочной численностью 48,5 тыс. человек в 2019 г. были охвачены системой охраны труда и профессионального здоровья, предусматривающей процедуру внутреннего аудита системы охраны труда.</p> <p>В 2019 г. 45% персонала (21,7 тыс. человек) прошло бесплатное обучение по охране труда и проверку знаний требований охраны труда. Первоначальный инструктаж по охране труда прошли все работники Группы.</p>

⁵⁹ Среднесписочная численность с учётом совместно-контролируемых компаний (в том числе АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2»).

<p>Взаимодействие с молодёжью</p> <p>Большое внимание оказывается поддержке молодых кадров, включая сотрудничество с вузами, проведение обучения для молодых специалистов и привлечение квалифицированного персонала. Основные цели работы молодёжного актива: содействие профессиональному росту и развитию молодых специалистов, вовлечение сотрудников в занятия спортом, ведение здорового образа жизни, формирование активной позиции молодого поколения, решение социальных, экономических и культурных вопросов в интересах энергетической отрасли.</p>	<p>Руководство Интер РАО заинтересовано в привлечении молодых специалистов, поэтому большое внимание уделяется повышению квалификации, профессиональному росту молодых работников и развитию производственной инициативы. На предприятиях Группы существует система наставничества и специальные программы адаптации.</p> <p>Всего за 2019 г. на работу было принято 2 405 работников младше 30 лет.</p>
<p>9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ И ИНФРАСТРУКТУРА</p>  <p>ЦУР № 9. Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям</p> <p>Деятельность «Интер РАО», а именно обеспечение населения доступной и стабильной электроэнергией, невозможна без наличия устойчивой инфраструктуры и внедрения новейших технологических решений.</p>	
<p>Развитие инфраструктуры</p> <p>Первостепенной целью Компании в рамках данного направления ввиду специфики деятельности является развитие энергетической инфраструктуры. Интер РАО сотрудничает с различными заинтересованными сторонами в целях реализации проектов по энергосбережению и повышению энергоэффективности предприятий, бюджетных учреждений и объектов жилищно-коммунального хозяйства.</p>	<p>Интер РАО заключены соглашения о сотрудничестве в области развития энергетической инфраструктуры с правительствами Калининградской, Ярославской, Свердловской и Томской областей, Алтайского и Хабаровского краёв Российской Федерации.</p> <p>В 2019 г. в Грузии в результате строительства линий для новых потребителей в г. Тбилиси и новых кабельных линий для резервирования сети протяжённость линий электропередачи увеличилась на 250 км.</p> <p>Представители Интер РАО также приняли участие в рабочих группах по повышению доступности энергетической инфраструктуры регионов путём организации и проведения практических занятий по основам энергосбережения для учащихся школ и вузов, работников предприятий.</p>
<p>Инновации и использование новейших технологий. Группа Интер РАО стремится к достижению научно-технологического лидерства в отрасли путём реализации программы НИОКР, направленной на разработку и внедрение инновационных решений и передовых технологий. Достижение интегрального инновационного показателя является одним из приоритетных КПЭ руководства Интер РАО.</p>	<p>В 2019 г. Интер РАО удалось перевыполнить показатель результатов интеллектуальной деятельности (РИД), зарегистрировав 10 патентов на изобретения, 6 патентов на полезную модель, получив 15 свидетельств госрегистрации программ для ЭВМ.</p> <p>Показатель доли мощности новых прогрессивных технологий в общей мощности ТЭС Группы вырос на 9% относительно 2018 г. до 21,3%.</p>
<p>13 БОРЬБА С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА</p>  <p>ЦУР № 13. Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями</p> <p>Интер РАО признаёт всю серьёзность проблемы изменения климата, его последствий, а также готова принимать серьёзные меры по снижению своего воздействия на климат. Интер РАО планирует разрабатывать меры по предотвращению, адаптации и смягчению воздействия климатического кризиса, чтобы содействовать международным усилиям по борьбе с глобальными опасными климатическими явлениями и стихийными бедствиями.</p>	

<p>Сокращение выбросов парниковых газов</p> <p>Интер РАО как энергетическая компания осознаёт свою ответственность за борьбу с изменением климата.</p> <p>Риски, связанные с изменением климата, являются одним из приоритетных вопросов при формировании планов и стратегии развития Группы «Интер РАО».</p> <p>Сокращение удельных расходов CO₂ за счёт ввода нового высокоэффективного оборудования и вывода из эксплуатации устаревшего оборудования является одним из КПЭ Программы инновационного развития Интер РАО.</p> <p>Компания планирует и в дальнейшем развивать практику учёта прямых и косвенных выбросов парниковых газов для получения достоверных и своевременных данных о своём воздействии на климат.</p> <p>Программа энергосбережения и повышения энергоэффективности также направлена на ограничение выбросов парниковых газов путём повышения эффективности использования топлива и снижения уровня выбросов оксида азота.</p>	<p>Благодаря комплексу принятых мер уменьшение прямых выбросов парниковых газов Интер РАО по отношению к уровню 2014 г. (принят за базовый) и к уровню 2018 г. на 15,3% и 2,9% соответственно. Валовый объём выбросов парниковых газов Группы в 2019 г. составили 78,9 млн т.</p> <p>Удельные выбросы парниковых газов за 2019 г. составили 446 г CO₂ / кВт•ч, сократившись на 0,67% относительно 2018 г.</p> <p>В 2019 г. Группа впервые провела верификацию информации о прямых выбросах парниковых газов, содержащейся в Годовом отчёте за 2018 г. и планирует делать это ежегодно.</p>
<p>Переход на менее углеродоёмкие источники энергии</p>	<p>В 2019 г. продана 50% доля Интер РАО в Экибастузской ГРЭС-2 (1 ГВт), основным видом топлива которой является уголь. Продажа ключевого актива, связанного с потреблением угля, не только изменит баланс потребляемого топлива Компании, но и позволит сконцентрироваться на модернизации оборудования на российском рынке и внедрению менее углеродоёмких технических и технологических решений.</p>

11.3. Система управления устойчивым развитием [GRI 102-19, 102-20]

Управление устойчивым развитием в компаниях Группы осуществляется в рамках существующих организационных единиц ПАО «Интер РАО» и компаний Группы «Интер РАО». Блок стратегии и инвестиций координирует процесс обеспечения устойчивого развития Группы и формирует полную систему управления устойчивым развитием в рамках всей Группы.

В Интер РАО ответственность за отдельные аспекты устойчивого развития регулируется локально-нормативными документами, в основном утверждаемыми Советом директоров или Правлением ПАО «Интер РАО». Как правило, политики, кодексы и декларации устанавливают основные принципы, цели, задачи и ключевые мероприятия, связанные с аспектом устойчивого развития. Положения регулируют порядок распределения и делегирования полномочий в целях реализации политик. Программы, помимо установления целей и задач, также содержат более детальные мероприятия с указанием объёмов финансирования каждого из них.

Ключевые корпоративные документы ПАО «Интер РАО» в 2019 г.



Стратегии, политики, кодексы и декларации	Положения и программы
Стратегия и устойчивое развитие	
<ul style="list-style-type: none"> Долгосрочная стратегия развития Группы на период до 2025 г. с перспективой до 2030 г. Стратегия бизнеса по производству электроэнергии, управлению надёжностью и безопасностью 	<ul style="list-style-type: none"> Стратегические приоритеты на 2019 г. Методические указания по оценке степени выполнения Плана реализации стратегии Группы Интер ПАО.
Охрана окружающей среды	
<ul style="list-style-type: none"> Декларация об экологической ответственности 	<ul style="list-style-type: none"> Целевая экологическая программа Положение о системе управления охраной труда, промышленной, пожарной и экологической безопасностью производственной деятельности Группы «Интер ПАО» Программа инновационного развития

	<ul style="list-style-type: none"> Программа энергосбережения и повышения энергоэффективности
Охрана труда	
<ul style="list-style-type: none"> Техническая политика Интер РАО 	<ul style="list-style-type: none"> Положение о системе управления охраной труда, промышленной, пожарной и экологической безопасностью производственной деятельности Группы «Интер РАО» Программа «Безопасность жизнедеятельности и труда работников» Программа «Здоровье и активность работников» Политика в области охраны труда
Благотворительность	
<ul style="list-style-type: none"> Положение о благотворительности и спонсорской деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> Сетевые социальные проекты Проекты благотворительности Проекты корпоративного волонтерства.
Этика, противодействие коррупции и комплаенс	
<ul style="list-style-type: none"> Кодекс корпоративной этики Политика по противодействию мошенничеству и коррупции Комплаенс политика Политика антимонопольного комплаенса Политика по внутреннему аудиту Политика управления рисками и внутреннего контроля Политика взаимодействия с внешним аудитором 	<ul style="list-style-type: none"> Положение об инсайдерской информации Положение о страховой защите Положение о Блоке внутреннего аудита
Корпоративное управление	
<ul style="list-style-type: none"> Политика организационного развития Положение об информационной политике Положение о дивидендной политике (включая изменения) 	<ul style="list-style-type: none"> Положение о предоставлении информации акционерам Положение об Общем собрании акционеров Положение о Совете директоров Положение о Правлении Положение о Ревизионной комиссии Положение о выплате членам Совета директоров вознаграждений и компенсаций Положение о Комитете по номинациям и вознаграждениям Совета директоров Положение о Корпоративном секретаре Положение о Комитете по аудиту и устойчивому развитию Совета директоров Положение о порядке рассмотрения существенных корпоративных действий Положение об оценке деятельности Совета директоров Основные подходы к привлечению независимого оценщика при совершении ПАО «Интер РАО» крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность

В 2020 г. планируется внести изменения в Кодекс корпоративной этики, а также завершить разработку и утвердить внутренние нормативные документы в области устойчивого развития, предусматривающие или включающие обязанности Общества по таким направлениям как:

- права человека;
- диверсификация состава персонала и управление персоналом;

- взаимодействие с местными сообществами;
- социальная ответственность поставщиков.

11.4. Рейтинги устойчивого развития

Благодаря тесному взаимодействию с международными рейтинговыми агентствами проводится комплекс мероприятий по внедрению мировых стандартов в деятельность Группы, направленных на улучшение показателей устойчивого развития. В 2019 г. Компания добилась значительного повышения рейтингов устойчивого развития таких ESG агентств, как Sustainalytics, RobecoSAM и CDP, а также сохранила самый высокий рейтинг среди российских компаний А по версии MSCI ESG.

12. Взаимодействие с заинтересованными сторонами

12.1. Карта заинтересованных сторон, основные принципы и темы взаимодействия [GRI 102-40, 102-42, 102-43]

Интер РАО нацелено на поддержание постоянного диалога с заинтересованными сторонами. Понятие «заинтересованные стороны» (стейкхолдеры) охватывает организации, сообщества и физических лиц, формирующих систему ожиданий и, соответственно, влияющих на принятие управленческих решений в Компании и находящихся, в свою очередь, под воздействием этих решений⁶⁰.

Интер РАО осознаёт высокий уровень ответственности перед всеми заинтересованными сторонами. Поэтому концепция управления бизнесом Интер РАО ориентирована на удовлетворение ожиданий всех заинтересованных сторон в комплексном устойчивом экономическом, социальном и экологическом развитии Компании, отвечающем потребностям настоящего времени и не ставящим под угрозу возможности и стремления будущих поколений. [GRI 102-43].

Все заинтересованные стороны подразделяются на внутренние и внешние. В рамках подготовки Годового отчёта за 2019 г. была впервые составлена ранговая карта заинтересованных сторон Интер РАО на основе проведённого в этих целях опроса 34 представителей внешних заинтересованных сторон. При составлении ранговой карты заинтересованных сторон учитывалось как экономическое, социальное и экологическое воздействие деятельности Интер РАО на различные категории заинтересованных сторон, так и обратное влияние заинтересованных сторон на деятельность Компании. [GRI 102-42]. Результаты опроса показали, что наибольший уровень взаимного воздействия наблюдается у трёх групп заинтересованных сторон:

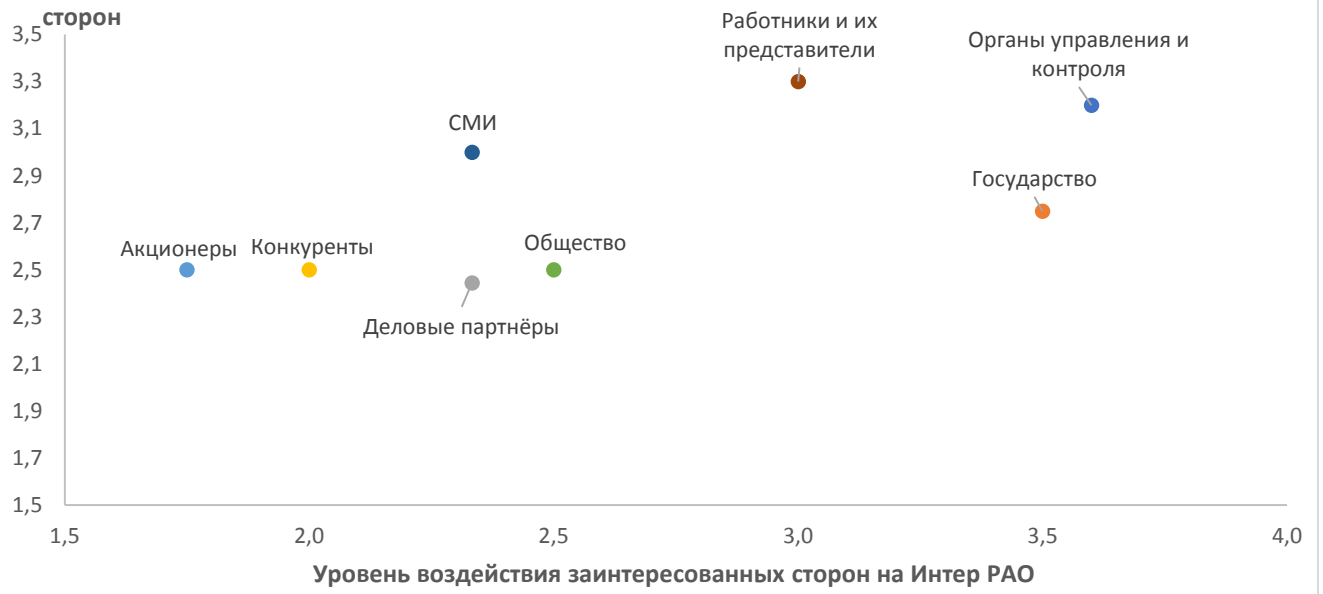
- Органы управления и контроля;
- Государство;
- Работники и их представители.

Компания активно взаимодействует со всеми представителями заинтересованных сторон и использует для этого такие формы взаимодействия, как совещания и заседания рабочих органов, семинары и тематические конференции, встречи один на один, пресс-конференции, официальная переписка, телефонные переговоры, организация совместных акций, а также проведение опросов и исследований восприятия.

⁶⁰ В соответствии с п. 2.6 Кодекса корпоративной этики Публичного акционерного общества «Интер РАО ЕЭС», утверждённого решением Совета директоров от 30.11.2018 (протокол от 03.12.2018 № 235).

Уровень воздействия
Интер РАО на
заинтересованных
сторон

Карта заинтересованных сторон Интер РАО [GRI 102-40]



12.2. Основные формы, каналы, принципы и темы взаимодействия с заинтересованными сторонами [GRI 102-43, 102-44]

Заинтересованные стороны	Формы и частота взаимодействия	Основные каналы информирования	Принципы взаимодействия с группой заинтересованных сторон	Основные темы взаимодействия в 2019 г.
• Внутренние стейкхолдеры				
Работники и их представители	<ul style="list-style-type: none"> • Более 268 заседаний комитетов по охране труда. • Проведение собраний трудовых коллективов. • Совместное проведение коммуникаций с работниками компании, рассмотрение обращений работников и предложений от первичных профсоюзных организаций. • Проведено исследование удовлетворённости персонала. • Проведение церемоний награждения персонала, на которых было отмечено 5 259 работников. 	<ul style="list-style-type: none"> • Обращение руководства к сотрудникам, в том числе через корпоративные СМИ и видеообращения. • Рассылка сообщений по электронной почте. • Корпоративные издания. • Интернет-портал. • Ознакомление с внутренними нормативными актами. 	<ul style="list-style-type: none"> • Взаимоотношения в Интер РАО строятся на основе взаимной ответственности, уважения личности и нацеленности на результат и направлены на оперативное и успешное решение поставленных задач и построение конструктивных отношений в коллективе. • Компания строит отношения с работниками на принципах долгосрочного сотрудничества и взаимного уважения и неукоснительного исполнения взаимных обязательств. • Компания соблюдает права работников, установленные законодательством, уважает личную свободу и достоинство человека. • Компания не допускает по отношению к работникам каких-либо проявлений дискриминации по политическим, религиозным, национальным и иным подобным мотивам в сфере труда; предоставляет каждому работнику равные возможности в развитии эффективной профессиональной карьеры. 	<ul style="list-style-type: none"> • Заключение Коллективных договоров и отраслевых соглашений между представителями работодателей и работников. • Проведение культурно-массовых и спортивных мероприятий.
Органы управления и контроля	<ul style="list-style-type: none"> • 68 заседаний Совета директоров и его комитетов. • 59 заседаний Правления. 	<ul style="list-style-type: none"> • Управленческая и финансовая отчётность. • Текущее взаимодействие в рамках бизнес-процессов. 	<ul style="list-style-type: none"> • Члены Совета директоров, Правления, Ревизионной комиссии Общества обязаны добросовестно, ответственно и разумно выполнять возложенные на них обязанности в интересах Интер РАО, проявляя при этом лояльность. Это означает, что указанные лица должны осуществлять свои полномочия в интересах Интер РАО и акционеров в целом, не должны допускать, чтобы их личные интересы преобладали над интересами Компании. 	<ul style="list-style-type: none"> • Качество корпоративного управления, деятельность СД. • Стратегия развития компании в рамках СД. • Оценка работы менеджмента и СД. • Управление рисками и риск-аппетит. • Вопросы устойчивого развития.

Заинтересованные стороны	Формы и частота взаимодействия	Основные каналы информирования	Принципы взаимодействия с группой заинтересованных сторон	Основные темы взаимодействия в 2019 г.
• Внешние стейкхолдеры				
Акционеры и инвестиционное сообщество	<ul style="list-style-type: none"> • Встречи и презентации. • Дни инвестора, Дни аналитика. • Встречи с инвесторами в рамках роуд-шоу и конференций. • Конференц-звонки, видеозвонки. • Веб-касты. • Визиты на предприятия. • Официальная переписка, телефонные переговоры. • Общее собрание акционеров, встречи с миноритарными акционерами. 	<ul style="list-style-type: none"> • Специализированные мероприятия (телефонные конференции, встречи, Дни инвестора). • Специализированные материалы для инвестиционного сообщества (Справочник аналитика и др.). • Раскрытие информации в соответствии с законодательством РФ. • Добровольное раскрытие дополнительного объема информации. • Горячая линия ПАО «Интер РАО» для акционеров. • Горячая линия регистратора • Публикации в информационном агентстве ООО «Интерфакс – ЦРКИ». • Корпоративные издания. • Сайты компаний Группы. 	<ul style="list-style-type: none"> • ПАО «Интер РАО» обеспечивает своим акционерам неукоснительное соблюдение всех прав, предоставленных законодательством, а также вытекающих из обязательств в связи с обращением ценных бумаг на фондовых биржах. • Компания внимательно относится к информационным и иным запросам своих акционеров. • Компания стремится осуществлять корпоративное управление, применяя опыт лучшей мировой практики. • Компания воздерживается от действий, способных ввести акционеров и инвесторов в заблуждение. • Общество осуществляет своевременное, полное и достоверное раскрытие информации, предусмотренное законодательством, требованиями регуляторов на рынке ценных бумаг и Правилами листинга фондовых бирж, на которых обращаются ценные бумаги ПАО «Интер РАО». 	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень дивидендных выплат. • Направления использования свободных денежных средств. • Использование казначейского пакета акций. • Результаты программы модернизации. • Финансовые и операционные результаты Интер РАО, прогноз развития финансовых показателей. • Повышение стандартов ESG. • Утверждение стратегии и программ мотивации. • Устойчивое развитие Группы Интер РАО. • Объем капитальных затрат. • Потенциальные сделки M&A. • Регулирование рынков электроэнергии и мощности.

Заинтересованные стороны	Формы и частота взаимодействия	Основные каналы информирования	Принципы взаимодействия с группой заинтересованных сторон	Основные темы взаимодействия в 2019 г.
Государство (в том числе органы государственной власти стран присутствия)	<ul style="list-style-type: none"> • Мероприятия по разработке нормативно-правовых актов и стратегии развития энергетической отрасли в составе рабочих групп, коллегий и комитетов. • Заседания межправительственных комиссий. • Ответ на запросы органов государственной власти. • Проведение четырёх отборов модернизации. • Заседания профильных ассоциаций. 	<ul style="list-style-type: none"> • Предоставление финансовой, статистической, экологической отчётности в регулирующие органы. • Публикация отчётности о деятельности Компании 	<ul style="list-style-type: none"> • Интер РАО осознаёт высокую степень корпоративной социальной ответственности перед государством и обществом. • Интер РАО, осуществляя свою деятельность как в России, так и за рубежом, следует принципу строгого соблюдения норм российского и международного права, а также требованиям законодательства иностранных государств, на территории которых Интер РАО осуществляет свою деятельность. • Компания исключает в своей работе «неформальное» общение с представителями органов государственной власти. • Компания избегает любых действий, которые могли бы быть истолкованы как протекция или иная мера, обеспечивающая преимущества или льготы для отдельной организации или её работников. 	<ul style="list-style-type: none"> • Регулирование рынков э/э и мощности. • Проведение нормотворческих инициатив в области модернизации. • Пересмотр ставок на воду. • Урегулирование задолженности потребителей Северного Кавказа. • Реализация ведомственного проекта «Цифровая энергетика».
Общество (в том числе потребители)	<ul style="list-style-type: none"> • Более 300 благотворительных акций и проектов социально-экономического развития регионов. • Трижды проведены Общественные слушания. • Волонтёрские мероприятия по охране окружающей среды. 	<ul style="list-style-type: none"> • Сайты и страницы в социальных медиа компаний Группы. • Горячие линии потребителей. • Публичная отчётность Группы. 	<ul style="list-style-type: none"> • Компания осознаёт высокую степень корпоративной социальной ответственности перед государством и обществом. • Интер РАО признаёт свою ответственность за охрану окружающей среды, рациональное природопользование, минимизацию и компенсацию оказываемого воздействия. 	<ul style="list-style-type: none"> • Реализация повестки ЦУР. • Риски, связанные с изменением климата. • Вопросы экологии и создания условий для улучшения качества жизни населения. • Повышение квалификации спортсменов, продвижение культуры спорта и здорового образа жизни молодёжи • Оказание помощи детям-инвалидам. • Оказание помощи, сиротам и детям. • Помощь ветеранам Великой Отечественной войны, блокадникам, работникам тыла, узникам концлагерей.

Заинтересованные стороны	Формы и частота взаимодействия	Основные каналы информирования	Принципы взаимодействия с группой заинтересованных сторон	Основные темы взаимодействия в 2019 г.
Деловые партнёры и отраслевое сообщество	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение заседания Сопроводительного органа по вопросам обеспечения эффективности закупок компаний Группы «Интер РАО». • Участие в более чем 30 обучающих семинарах / круглых столах для поставщиков по вопросам участия субъектов МСП. • Организован один День поставщика и один Презентационный день поставщиков. • Участие в более чем 5 тематических отраслевых конференциях. • Заключено 9 соглашений с субъектами РФ по оказанию мер поддержки субъектам МСП и содействию импортозамещению. • Заседания профильных ассоциаций. 	<ul style="list-style-type: none"> • Размещение информации о деятельности Компании на корпоративном сайте и специализированных сайтах закупок. • Издание отраслевого журнала «Энергия без границ». • СМИ. 	<p>Ключевыми принципами взаимодействия ПАО «Интер РАО» со своими контрагентами являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • добросовестное выполнение договорных обязательств; • урегулирование споров путём проведения переговоров с целью нахождения компромиссов, приемлемых для всех сторон правоотношения; • отказ от использования неформальных отношений с контрагентами в целях получения личных выгод в ущерб интересам Компании; • уважительное отношение к информации, являющейся собственностью деловых партнёров, а также сохранение коммерческих тайн указанных лиц. 	<ul style="list-style-type: none"> • Поставка оборудования и оказание услуг. • Реализация мероприятий по оказанию мер поддержки субъектам МСП. • Импортозамещение оборудования и технологий в энергетической отрасли. • Повышение эффективности закупочной деятельности.

Заинтересованные стороны	Формы и частота взаимодействия	Основные каналы информирования	Принципы взаимодействия с группой заинтересованных сторон	Основные темы взаимодействия в 2019 г.
Конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> Заседания «Совета рынка» в рамках формирования правил оптового и розничного рынка электроэнергии и мощности. 	<ul style="list-style-type: none"> Публичная отчётность Группы. Официальные интернет-сайты компаний Группы. 	<ul style="list-style-type: none"> Компания уважает всех игроков в своей профессиональной сфере, включая конкурентов, и соблюдает принципы открытой, честной и добросовестной конкуренции в любой юрисдикции, на территории которой Общество осуществляет свою деятельность. Интер РАО не приемлет действий (бездействий), которые потенциально могут привести к нарушению законодательства о защите конкуренции, в том числе к недобросовестной конкуренции, ограничению конкуренции и злоупотреблению доминирующим положением на рынке путём дискредитации, введения в заблуждение, некорректного сравнения, незаконного использования исключительных прав на средства индивидуализации, а также результатов интеллектуальной деятельности, создания смещения, незаконного получения, использования, разглашения информации, составляющей коммерческую или иную охраняемую законом тайну, согласованных действий. 	<ul style="list-style-type: none"> Отраслевое взаимодействие, взаимодействие в рамках профессиональных ассоциаций. Завершение расчётов по договору купли-продажи пакета акций ПАО «Интер РАО» в пользу Группы Интер РАО.
Клиенты и потребители	<ul style="list-style-type: none"> Совещания с «Советом потребителей» по вопросам развития оптового и розничного рынков электроэнергии и тепла. Проведение опросов удовлетворенности потребителей. 	<ul style="list-style-type: none"> Онлайн-консультации на сайтах сбытовых компаний. Линия доверия. Мобильные центры обслуживания. Виртуальная приёмная. Контактный центр. Личные кабинеты потребителей. 	<ul style="list-style-type: none"> Интер РАО признаёт свою ответственность за поддержание энергетической безопасности и удовлетворение растущего спроса на электроэнергию и теплоэнергию. 	<ul style="list-style-type: none"> Мероприятия, способствующие улучшению энергоэффективности. Развитие платных сервисов: установка приборов учёта электроэнергии, электромонтажные работы, оптовая и розничная реализация электротоваров. Внедрение единого биллинга юридических лиц для сбытовых компаний Интер РАО.

Заинтересованные стороны	Формы и частота взаимодействия	Основные каналы информирования	Принципы взаимодействия с группой заинтересованных сторон	Основные темы взаимодействия в 2019 г.
СМИ	<ul style="list-style-type: none"> • Пресс-конференции. • Пресс-туры и блог-туры. • Пресс-ланчи и завтраки. 	<ul style="list-style-type: none"> • Сайт Группы. • Корпоративные СМИ. • СМИ. • Блогосфера. 	<ul style="list-style-type: none"> • Принцип регулярности, последовательности и оперативности раскрытия информации Обществом означает обеспечение непрерывности процесса раскрытия информации, максимально короткие сроки раскрытия информации, синхронное, и эквивалентное раскрытие информации. • Принцип доступности раскрываемой информации путём использования разнообразных каналов и способов раскрытия информации. • Принцип достоверности, полноты и сравнимости информации. 	<ul style="list-style-type: none"> • Новая Стратегия. • Финансовые и операционные результаты. • Сделки M&A. • Программа модернизации. • Сокращение дебиторской задолженности.

12.3. Существенные темы Отчёта и ключевые вопросы заинтересованных сторон [GRI 101, 102-46, 102-47, 102-49]

В целях соответствия Годового отчёта принципам международных стандартов GRI и стандарта интегрированной отчётности проведена процедура определения существенных тем на основе следующих основополагающих принципов [GRI 101]:

- **Взаимодействие с заинтересованными сторонами** – выявление заинтересованных сторон Интер РАО и обеспечение их разумных ожиданий и интересов относительно содержания Годового отчёта.
- **Контекст устойчивого развития** – существенные темы должны представлять результаты деятельности Интер РАО в широком контексте устойчивого развития.
- **Существенность** – выявленные темы должны отражать существенное экономическое, экологическое и социальное воздействие Группы «Интер РАО»; и/или оказывать существенное влияние на оценки и решения заинтересованных сторон.
- **Полнота** – охват существенных тем и показателей, а также границы отчётности должны быть достаточны для того, чтобы отразить существенное воздействие на экономику, окружающую среду и общество и дать заинтересованным сторонам возможность оценить результаты деятельности Интер РАО за отчётный период.

В 2019 г. Компания впервые использовала пошаговую методику определения существенных тем, включающую в себя следующие этапы:

1. **Подготовка базового списка значимых тем** Рабочей группой по подготовке Годового отчёта, составленного на основе списка тем стандартов GRI, а также анализа часто поднимаемых вопросов при взаимодействии с заинтересованными сторонами.
2. **Оценка значимости тем** представителями заинтересованных сторон посредством анкетирования по таким критериям, как уровень воздействия Интер РАО на отдельную тему устойчивого развития, а также по уровню значимости темы (проблемы) для общества, регионов присутствия и окружающей среды.
3. **Анализ предложений заинтересованных сторон** и определение новых существенных тематик Отчёта. Формирование итоговой матрицы существенных тем Отчёта.
4. **Составление итогового рейтинга тем** с учётом проведённой процедуры приоритизации, распределение тем по существенным и второстепенным и их увязка с типовыми стандартами GRI.

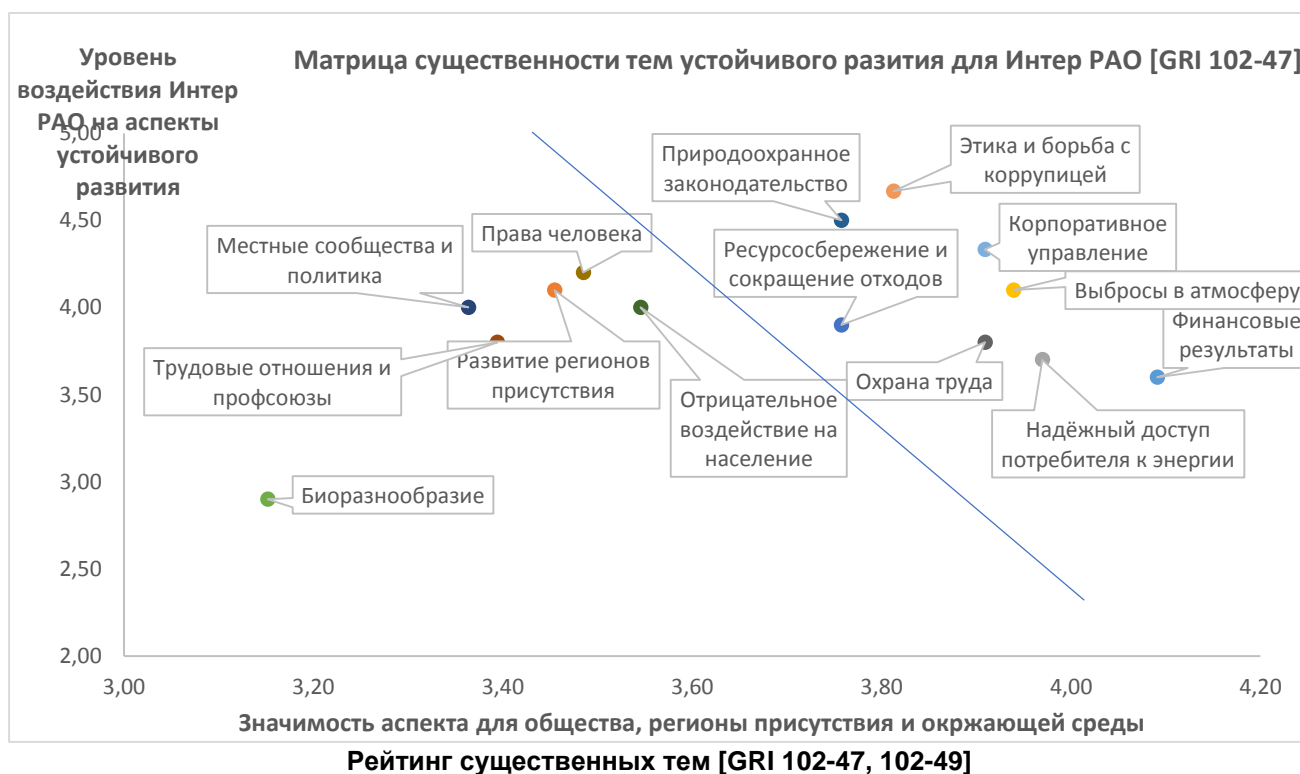
В опросе приняли участие 34 представителя 8 групп внешних и внутренних заинтересованных сторон, которые оценили уровень значимости предложенных тем для общества, регионов присутствия и окружающей среды. В опросе также приняли участие 10 представителей менеджмента Интер РАО, ответственных за работу с разными группами заинтересованных сторон. Их попросили оценить уровень воздействия Интер РАО на каждую тему устойчивого развития. По итогам описанной процедуры было установлено 8 ключевых аспектов⁶¹, раскрытие которых в настоящем Отчёте будет стремиться максимально охватить все требования GRI, а также требования ESG-агентств:

1. Финансовые результаты деятельности Компании (финансовые показатели) и факторы, оказывающие прямое влияние на экономическую эффективность Компании.
2. Вопросы этики и добросовестности, борьбы с коррупцией и злоупотреблениями в закупочной деятельности.
3. Соблюдение требований природоохранного законодательства и снижение воздействия продукции поставщиков на окружающую среду.
4. Качество корпоративного управления.
5. Сокращение выбросов парниковых газов и загрязняющих веществ в атмосферу. Развитие энергоэффективности.
6. Охрана труда и профессионального здоровья.
7. Обеспечение надёжного доступа потребителя к электроэнергии и теплу.
8. Ресурсосбережение и эффективное водопользование. Сокращение сбросов и отходов.

⁶¹ Отбор существенных тем осуществлялся по линии среднего значения рейтинга тем (см. матрицу существенных тем).

Остальные темы также раскрыты, но с меньшей детализацией в силу более низкого уровня их значения для заинтересованных сторон. К второстепенным темам также были добавлены аспекты, которые отдельные представители заинтересованных сторон также сочли важными сверх базового списка. К таким темам были отнесены:

1. Планы развития на кратко- и среднесрочную перспективу.
2. Раскрытие ESG-рисков и системы управления этими рисками в Компании.
3. Инновационное развитие и применение новых технологий, в том числе цифровых.
4. Развитие новых направлений бизнеса.
5. Качество коммуникаций с потребителем.
6. Участие в социальных проектах и благотворительность.



Рейтинг 62	Аспект деятельности Компании	Уровень		Стандарты / Показатели GRI
		воздействия Группы ИНТЕР РАО на аспект	значимости для общества, экономики регионов присутствия, окружающей среды	
Существенные темы				
6,49	Финансовые результаты деятельности компании (финансовые показатели) и факторы, оказывающие прямое влияние на экономическую эффективность Компании	4,80	4,09	201
6,15	Вопросы этики и добросовестности, борьбы с коррупцией и злоупотреблениями в закупочной деятельности	4,67	3,81	102-16-17, 102-25, 205, 206
6,08	Качество корпоративного управления	4,33	3,91	102-18-20, 102-22-28, 102-30-36

⁶² Рейтинг тем рассчитывается как сумма средней оценки 34 ответов заинтересованных сторон по каждому вопросу о значимости темы и средней оценки ответов 10 руководителей Интер РАО, определявших уровень воздействия Группы на каждую тему, скорректированной на коэффициент 0,5.

Рейтинг 62	Аспект деятельности Компании	Уровень		Стандарты / Показатели GRI
		воздействия Группы ИНТЕР РАО на аспект	значимости для общества, экономики регионов присутствия, окружающей среды	
Существенные темы				
6,01	Соблюдение требований природоохранного законодательства и снижение воздействия продукции поставщиков на окружающую среду	4,50	3,76	307, 308
5,99	Сокращение выбросов парниковых газов и загрязняющих веществ в атмосферу. Развитие энергоэффективности	4,10	3,94	302, 305
5,82	Обеспечение надёжного доступа потребителя к электроэнергии и теплу	3,70	3,97	EU 1, 2, 3, 4, 12, 21, 27, 28, 29, 30
5,81	Охрана труда и профессионального здоровья	3,80	3,91	403
5,71	Ресурсосбережение и эффективное водопользование. Сокращение сбросов и отходов	3,90	3,76	303, 306
Второстепенные темы				
5,58	Развитие и продвижение прав человека	4,20	3,48	408, 409, 410, 411, 412, 414, EU 22
5,55	Снижение отрицательного воздействия на здоровье и благополучие населения регионов присутствия Компании. Вопросы нарушения законодательства и распространение персональных данных	4,00	3,55	416, 417, 418, 419
5,50	Воздействие Компании на развитие регионов присутствия, включая создание высокооплачиваемых рабочих мест, закупки у местных поставщиков	4,10	3,45	202, 203, 204
5,36	Взаимодействие с сообществами в регионах присутствия Компании, а также влияние на политику местного и федерального уровня	4,00	3,36	413, 415
5,29	Развитие трудовых отношений и профсоюзного движения, соответствующих требованиям российского и международного законодательств	3,80	3,39	401, 402, 404, 405
4,60	Защита биоразнообразия	2,90	3,15	304

13. Охрана окружающей среды

13.1. Экологическая политика, система экологического менеджмента и соблюдение природоохранного законодательства

13.1.1. Экологическая политика [GRI 102-11]

Приоритетными задачами руководства в рамках исполнения экологической политики Интер РАО являются: снижение негативного воздействия производственных активов на окружающую среду, в том числе снижение объемов выбросов загрязняющих веществ в атмосферу, сбросов загрязнённых сточных вод в водные объекты, рациональное использование водных ресурсов тепловыми электростанциями, сокращение образования производственных отходов.

Стремление к устойчивому развитию, интеграция рынков электроэнергии России, стран СНГ и Европейского союза определяют рост значения экологических аспектов деятельности Компании для достижения её стратегических целей. Уровень воздействия производственной деятельности на окружающую среду и рисков, связанных с экологическими аспектами, оказывает возрастающее влияние на уровень рыночной капитализации, доступность и стоимость кредитных ресурсов, является важной характеристикой степени социальной ответственности бизнеса перед обществом и устойчивости развития, становится реальным фактором развития Интер РАО.

Вставка. Экологически эффективное производство – ключевой принцип работы

Риск-аппетит: Интер РАО верифицирует выбросы парниковых газов.

При планировании и осуществлении своей деятельности Группа руководствуется принципом предосторожности, который был утверждён на Конференции ООН по окружающей среде и развитию в 1992 г.⁶³ [GRI 102-11]

Стратегические цели Интер РАО в области охраны окружающей среды и рационального природопользования подробно указаны в Декларации об экологической ответственности⁶⁴. В целях достижения совместного устойчивого развития Группы и регионов присутствия, получения экономических выгод и преимуществ, признавая свою долю ответственности за состояние окружающей среды, Компания ставит перед собой цели в области охраны окружающей среды:

- достижение соответствия производственной деятельности предприятий Группы нормативным требованиям и обязательствам;
- снижение воздействия предприятий Группы на окружающую среду до минимального технически достижимого и экономически целесообразного уровня;
- последовательное снижение экономических издержек и рисков, связанных с экологическими аспектами производственной деятельности;
- достижение согласия между заинтересованными сторонами.

Основным механизмом достижения экологических целей и снижения значимости экологических аспектов производственных активов Группы является поэтапная реализация Целевой экологической программы⁶⁵ по следующим направлениям:

1. Соответствие нормативам и обязательствам:

- снизить долю загрязнённых сточных вод, отводимых в природные водные объекты;

⁶³ «Там, где имеется угроза серьёзного или непоправимого ущерба, недостаточное научное обоснование не должно быть причиной для того, чтобы откладывать осуществление экономически эффективных мер для предотвращения ущерба окружающей среде» (Rio Declaration on Environment and Development, 1992).

⁶⁴ Утверждена Советом директоров (протокол от 02.04.2012 № 64).

⁶⁵ Приказ от 03.02.2017 № ИРАО/37.

- оборудовать все водозаборы средствами предотвращения ущерба для гидробиологических ресурсов в соответствии с национальными нормативными требованиями;
- 2. Снижение воздействия на окружающую среду:**
 - повысить долю пылеугольных котельных установок с удельными выбросами твёрдых частиц, соответствующими наилучшим доступным технологиям;
 - повысить долю энергоустановок, соответствующих целевым значениям по выбросам оксидов азота;
 - к 2030 г. оборудовать все энергоустановки I категории измерительными средствами постоянного контроля выбросов;
- 3. Снижение экономических издержек и экологических рисков:**
 - максимизировать долю полезно используемых золошлаковых материалов;
 - снизить среднегодовое потребление свежей воды для производственных нужд;
- 4. Достижение согласия между стейкхолдерами в области экологии:**
 - внедрение системы экологического менеджмента, сертифицированной независимой организацией, во всех генерирующих производственных дочерних обществах на конец 2030 г.

13.1.2. Ключевые мероприятия в области природоохранной деятельности⁶⁶

В сфере охраны атмосферного воздуха в целях снижения выбросов в атмосферу проводится ряд мероприятий, направленных на совершенствование технологий очистки дымовых газов, непрерывный экологический мониторинг и контроль. Применение передовых технологий позволяет обеспечить отсутствие превышений допустимых нормативов выбросов вредных веществ в атмосферу.

Другим немаловажным направлением природоохранной деятельности является минимизация сбросов загрязнённых сточных вод и увеличение доли использования оборотной воды. В части оптимизации процесса обращения с отходами на объектах Группы проводится отдельный сбор отходов с обязательной утилизацией опасных отходов. Часть отходов направляется на повторное использование.

Помимо вышеперечисленного, на объектах осуществляется деятельность по снижению уровня шумового воздействия, повышению энергоэффективности производства, предупреждению аварийных ситуаций.

Результаты реализации ключевых мероприятий в области охраны окружающей среды.

№	Направление	Описание мероприятий	Результаты
1.	Соответствие нормативам и обязательствам		
1.1.	Снижение доли загрязнённых сточных вод, отводимых в природные водные объекты	Налажена схема передачи использованной воды после охлаждения оборудования на Уфимской ТЭЦ-2 и Приуфимской ТЭЦ для дальнейшего водоснабжения других предприятий региона.	Исключение сбросов 1,9 млн т сточных вод в год.
		Строительство очистных сооружений производительностью 6 000 м ³ /сут. на Омской ТЭЦ-5 (АО «ТЭЦ-11»).	Снижение до нормативных значений предельно допустимых концентраций загрязняющих веществ в объёме паводковых и промливневых стоков, подлежащих сбросу в р. Омь.
2.	Снижение воздействия на окружающую среду		

⁶⁶ Показатели природоохранной деятельности включают в себя только компании сегмента «Генерация», отобранные по принципу существенного воздействия на окружающую среду.

2.1.	Повышение доли пылеугольных котельных установок с удельными выбросами твёрдых частиц, соответствующими наилучшим доступным технологиям	Проведена реконструкция мельниц вентиляторов ЭБ-1, 2 с внедрением тканевых компенсаторов на Харанорской ГРЭС.	Снижение выбросов в атмосферу твёрдых веществ на 3,7% до 52 тыс. т.
2.2.	Повышение доли энергоустановок, соответствующих целевым значениям по выбросам NO _x и SO _x	Реализация Программы энергосбережения и повышения энергоэффективности и изменение структуры топливного баланса.	Сокращение выбросов SO _x на 7% до 136 тыс. т
2.3.	Сокращение выбросов парниковых газов	Реализация Программы энергосбережения и повышения энергоэффективности.	Сокращение выбросов CO ₂ на 3% до 78,9 млн т
3.	Снижение экономических издержек и экологических рисков		
3.1	Экономия энергоресурсов	Реализация Программы энергосбережения и повышения энергоэффективности.	Сокращено использование условного топлива на 47,2 тыс. т у. т.
3.2	Снижение среднегодового потребления свежей воды для производственных нужд	В ООО «БГК» реализована схема сбора и вовлечения в повторное использование сточных вод в филиале Уфимская ТЭЦ-4.	Экономия 108 тыс. т природной воды.
		Реализована схема вовлечения в оборот по каналам рециркуляции охлаждающей воды на Костромской ГРЭС.	Экономия 693 млн т природной воды Горьковского водохранилища.
		Вывод неэффективного оборудования с прямоточной системой охлаждения на Каширской ГРЭС.	Экономия 34 млн т природной воды р. Ока (притока Волги).
4.	Достижение согласия между стейкхолдерами в области экологии		
4.1	Внедрение системы экологического менеджмента, сертифицированной независимой организацией, во всех генерирующих производственных дочерних обществах на конец 2030 г.	Проведена сертификация системы экологического менеджмента ЗАО «Нижевартовская ГРЭС» международным центром сертификации «Британский институт стандартов – BSI».	Получен сертификат от 12.11.2019 № EMS 718352, срок действия 10.11.2019–11.11.2022.
		Проведена ресертификация по переходу на ISO14001:2015 в АО «ТГ».	Получен сертификат «Afnor Certification» № 2016/70863.3, срок действия 06.05.2019 – 23.03.2023.
		Проведена ресертификация в АО «Омск РТС».	Получен сертификат «AFNOR certification» № 2016/70827.3, срок действия – 21.03.2022.
		Проведена ресертификация в АО «Томск РТС».	Получен сертификат № 2016/70869.3, срок действия 30.03.2019–29.03.2022.

13.1.3. Расходы на охрану окружающей среды

Расходы на охрану окружающей среды зависят от таких факторов, как необходимость соответствия природоохранным требованиям проведения ремонтов и модернизации газоочистного оборудования, очистных сооружений в зависимости от состояния оборудования. Дополнительно в эту работу включаются мероприятия по разработке нормативной и разрешительной документации, которые зависят от законодательно утверждённого срока действия документации (в большинстве случаев 5 лет).

Суммарный объём затрат на охрану окружающей среды в 2019 г. составил 1 288 млн руб., что составило 50% от объёма 2018 г.

Объём инвестиций по традиционным направлениям природоохранных мероприятий, в том числе на охрану водных ресурсов и атмосферного воздуха, составил 414 млн руб., что составило 26% относительно уровня 2018 г. Расходы на капитальный ремонт основных фондов природоохранного обеспечения составили 97 млн руб., что составило 38% относительно уровня 2018 г.

Текущие расходы на природоохранные мероприятия в отчётном году сократились на 47%, составив 778 млн руб.



13.1.4. Планы природоохранной деятельности в 2020 г.

В целях дальнейшего снижения уровня выбросов твёрдых веществ в инвестиционные программы генерирующих активов Группы внесены мероприятия по модернизации систем золоулавливания, реконструкции шумоглушителей, модернизации градирен, реализации других мероприятий по снижению сбросов загрязняющих веществ и выбросов в атмосферный воздух.

В октябре 2019 г. по результатам встречи руководителей АО «Интер РАО – Электрогенерация», Федерального агентства по рыболовству РФ и ФГБУ «Главрыбвод» принято решение о заключении долгосрочного Соглашения о сотрудничестве в целях развития долгосрочного, эффективного сотрудничества и координации действий в сфере обеспечения сохранения водных биологических ресурсов и среды их обитания при строительстве и эксплуатации ГРЭС, ТЭС и ТЭЦ. В рамках устанавливаемого взаимодействия будет реализован ряд мероприятий по наблюдению за текущим состоянием водных биоресурсов, а также разработка компенсационных мероприятий индивидуально для каждого водного объекта в регионах присутствия производственных активов.

13.2. Система экологического менеджмента и контроля за соблюдением природоохранного законодательства

13.2.1. Система экологического менеджмента [GRI 103⁶⁷].

В Интер РАО существует многоступенчатая система внутреннего контроля и анализа системы управления охраной труда, промышленной, пожарной и экологической безопасностью производственной деятельности. Система управления охраной труда, промышленной, пожарной и экологической безопасностью (СУОТППЭБ) устанавливает единый для всех компаний Группы порядок организации и проведения работ в соответствии с действующим законодательством и достижениями науки в области охраны труда, промышленной, пожарной и экологической безопасности.

Система построена на следующих основных принципах:

- лидерство руководителей компаний Группы в управлении охраной труда, промышленной, пожарной и экологической безопасностью;
- вовлечённость персонала всех уровней в работу по снижению производственных рисков и совершенствование Системы;
- персональная ответственность каждого работника компаний Группы за соблюдение требований по минимизации производственных рисков, способных причинить ущерб здоровью и жизни работников, окружающей среде и имуществу компаний Группы;
- мотивация персонала на выявление потенциала для улучшения состояния охраны труда, повышения промышленной, пожарной и экологической безопасности;
- приоритет предупреждающих мер перед реагирующими мерами;
- постоянное совершенствование Системы.

Основным принципом внутреннего контроля (ВК) СУОТППЭБ является регулярное проведение проверок руководителями и специалистами разных уровней от руководителей низовых структур производственных объектов до руководителей управляющих компаний и холдинга, с последующим анализом причин выявляемых нарушений требований ОТППЭБ и принятием мер по их устранению.

Управление воздействиями на окружающую среду основывается на применении интегрированных в СУОТППЭБ требований международного стандарта ISO 14001:2015. В 2014 г. система экологического менеджмента ПАО «Интер РАО» была впервые сертифицирована по международному стандарту ISO 14001:2004, в 2017 г. проведена сертификация по новой версии международного стандарта ISO 14001:2015. В 2019 г. по результатам надзорного аудита, проведённого компанией DQS GmbH, подтверждено соответствие системы экологического менеджмента международному стандарту ISO 14001:2015. С 2019 г. все генерирующие активы Группы сертифицированы на соответствие международному стандарту ISO 14001:2015.

13.2.2. Обеспечение деятельности в соответствии с законодательными требованиями в области охраны окружающей среды [GRI 307-1]

Для соответствия меняющимся требованиям природоохранного законодательства РФ и реализации целей Целевой экологической программы в Интер РАО непрерывно совершенствуется система внутренних нормативных актов в области охраны окружающей среды и экологической безопасности. Ведётся мониторинг изменений природоохранного законодательства, анализ проектов нормативных правовых актов в области экологии и природопользования, сотрудники участвуют в общественных обсуждениях проектов документов.

⁶⁷ Подход в области менеджмента: Система экологического менеджмента.

В период строительства и эксплуатации объектов в обязательном порядке разрабатываются проекты нормативов допустимых выбросов и сбросов загрязняющих веществ в окружающую среду, проекты нормативов образования и лимитов на размещение отходов, разделы проектной документации по охране окружающей среды, включающие мероприятия по снижению негативного воздействия на окружающую среду и по сохранению биоразнообразия.

Уровень платы за негативное воздействие на окружающую среду, а также наличие применённых штрафных санкций во многом зависят от природно-климатических характеристик района расположения объектов, наличия крупных промышленных производств рядом, атмосферных и сезонных явлений (таких как часто повторяющиеся неблагоприятные метеорологические условия, паводок и т. д.).

Действенными механизмами управления воздействиями на окружающую среду является работа с претензиями и публичными заявлениями третьих лиц. Ведётся учёт, контроль и анализ претензий и заявлений. Аналогичная работа ведётся в отношении проверок надзорных органов. В 2019 г. было проведено 50 проверок надзорных органов, из них плановых – 18, внеплановых – 32 (включая жалобы, претензии, сообщения в СМИ, проверки по ранее выданным предписаниям). В 52% случаев нарушений не выявлено.

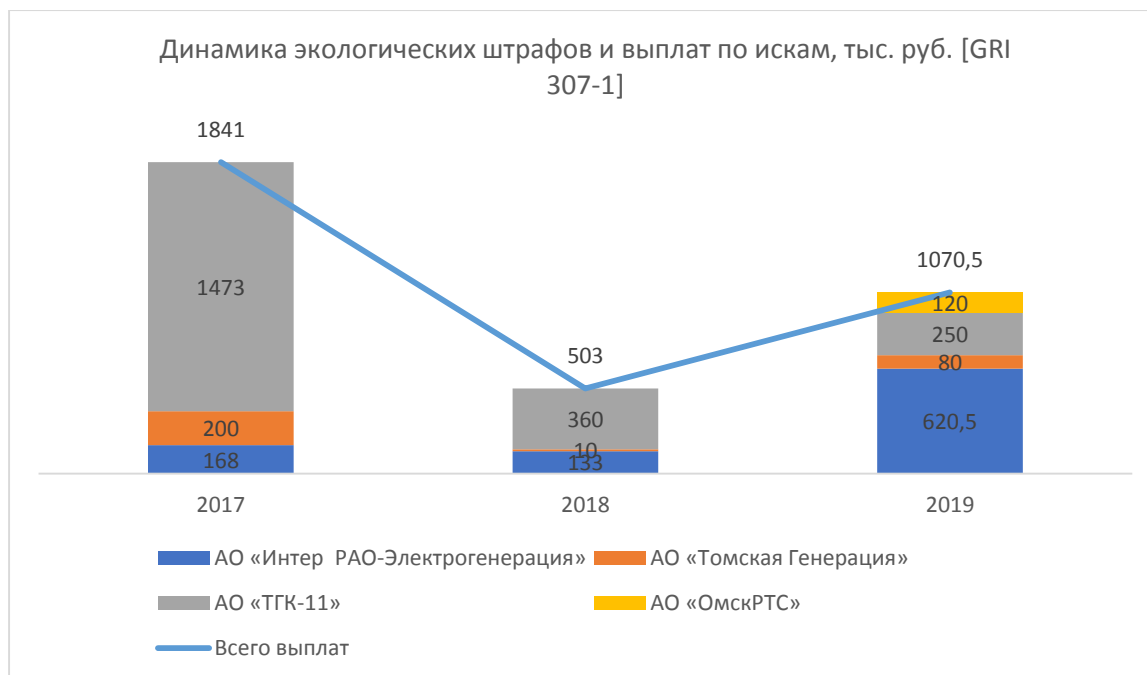
Информация о проверках надзорных органов

Дочерние общества	Плановые проверки надзорных органов	Внеплановые
АО «Интер РАО – Электрогенерация»	12 (нарушения не выявлены по 4)	24 (нарушения не выявлены в 14)
ООО «БГК»	1 (нарушений не выявлено)	–
АО «Томская генерация»	1 (нарушений не выявлено)	3 (нарушения не выявлены в 2)
АО «Омск РТС»	2	–
АО «ТГК-11»	2	5 (нарушения не выявлены в 4)

Наиболее существенным штрафам подвергались компании сегмента «Генерация». Общий размер уплаченных в 2019 г. штрафов и исков, связанных с нарушением экологического законодательства, незначительный на фоне масштабов деятельности, составил 1 070,5 тыс. руб. Основные причины увеличения штрафных санкций АО «Интер РАО – Электрогенерация» по сравнению с 2018 г. связаны с сочетанием увеличения количества проверок со значительным изменением системы штрафных санкций:

- расширение и детализация административных правонарушений (глава 8 увеличена в 2019 г. на 10 статей), по части статей увеличена сумма штрафных санкций;
- увеличение количества проверок на 64% (с 22 в 2018 г. до 36 в 2019 г.), при этом количество внеплановых проверок увеличилось в два раза (с 12 до 24), из которых в 58% не выявлено нарушений.

В 2019 г. у Компании отсутствовали нефинансовые санкции за нарушение экологического законодательства и нормативных требований, которые были наложены на Компанию помимо штрафов.



13.2.3. Контроль за соблюдением природоохранного законодательства поставщиками и подрядчиками [GRI 308-1⁶⁸]

Интер РАО стремится контролировать соблюдение природоохранного законодательства со стороны своих поставщиков, подрядчиков и субподрядчиков, прежде всего, путём включения в текст заключаемых договоров необходимости выполнения требований природоохранного законодательства. Подрядчик несёт материальную ответственность в виде штрафов за нарушения экологических норм. Отдельные типовые формы договоров содержат раздел «Экологические требования». Например, типовая форма договора подряда на ремонтные работы содержит раздел 16 «Экологические требования», регулирующие в том числе деятельность по обращению с отходами.

В целях контроля за соблюдением требований природоохранного законодательства и экологических условий договоров специалистами Интер РАО проводятся технические аудиты поставщиков, в рамках которых в том числе выявляется наличие сертификации по ISO 14001. В рамках проведения аудитов, проводимых как в составе комиссии, так и единолично специалистами-экологами, проверяется, в частности, деятельность подрядчиков в части соблюдения требований природоохранного законодательства при проведении работ на территории отдельного объекта. В случаях выявления нарушений проверяющими фиксируется данный факт в акте проверки, который направляется начальнику цеха, ответственному за участок, на котором велись работы. Компания не ведёт учёта всех поставщиков, прошедших экологический аудит.

13.3. Выбросы парниковых газов и загрязняющих веществ в атмосферу

13.3.1. Политика по сокращению выбросов парниковых газов и загрязняющих веществ в атмосферу

Оценка выбросов парниковых газов и вредных выбросов в атмосферу является неотъемлемой частью системы производственного экологического контроля атмосферного воздуха и осуществляется на ежегодной основе по всем генерирующим объектам Группы.

⁶⁸ Подход в области менеджмента: Контроль за соблюдением природоохранного законодательства поставщиками и подрядчиками.

Данные о выбросах парниковых газов, содержащиеся в Годовом отчёте за 2018 г. были впервые удостоверены международным аудитором в соответствии с Международным стандартом заданий, обеспечивающих уверенность (МСЗОУ) 3410 «Задания, обеспечивающие уверенность в отношении отчётности о выбросах парниковых газов», выпущенным Советом по международным стандартам аудита и заданий, обеспечивающих уверенность, о чём было получено заключение 20.12.2019⁶⁹.

В конце 2019 г. Совет директоров утвердил Программу инновационного развития ПАО «Интер РАО» на период 2020–2024 гг. с перспективой до 2029 г.⁷⁰, где одним из ключевых показателей эффективности реализации инновационного развития планируется обеспечить к 2020 г. уровень удельных выбросов CO₂ на единицу объёма производства, не превышающий 445,3 г CO₂ / кВт•ч, а к 2029 г. – не превышающий 441 г CO₂ / кВт•ч.

Вставка. Экологически эффективное производство – ключевой принцип работы

Риск-аппетит: Интер РАО ежегодно обеспечивает уверенность в отношении углеродной отчётности (проводит верификацию) прямых выбросов парниковых газов, в том числе CO₂.

13.3.2. Выбросы парниковых газов [GRI 305-1, 305-4,]

Учёт парниковых газов ведётся в соответствии с Методическими указаниями и руководством по количественному определению объёма выбросов парниковых газов организациями, осуществляющими деятельность в России, утверждёнными приказом Минприроды России от 30.06.2015 № 300.

Благодаря комплексу принятых мер за последние годы наблюдается уменьшение прямых выбросов парниковых газов по отношению к уровню 2014 г. (принят за базовый)⁷¹ и к уровню 2018 г. на 15,3% и 2,9% соответственно. Валовой объём выбросов парниковых газов⁷² Группы в 2019 г. составил 78,9 млн т⁷³. Удельные выбросы парниковых газов за 2019 г. составили 446 г CO₂ / кВт•ч, сократившись на 0,67% относительно 2018 г.

⁶⁹ https://www.interrao.ru/upload/Zakluchen_deloyt_vibros_PG_IRAO_2018.pdf.

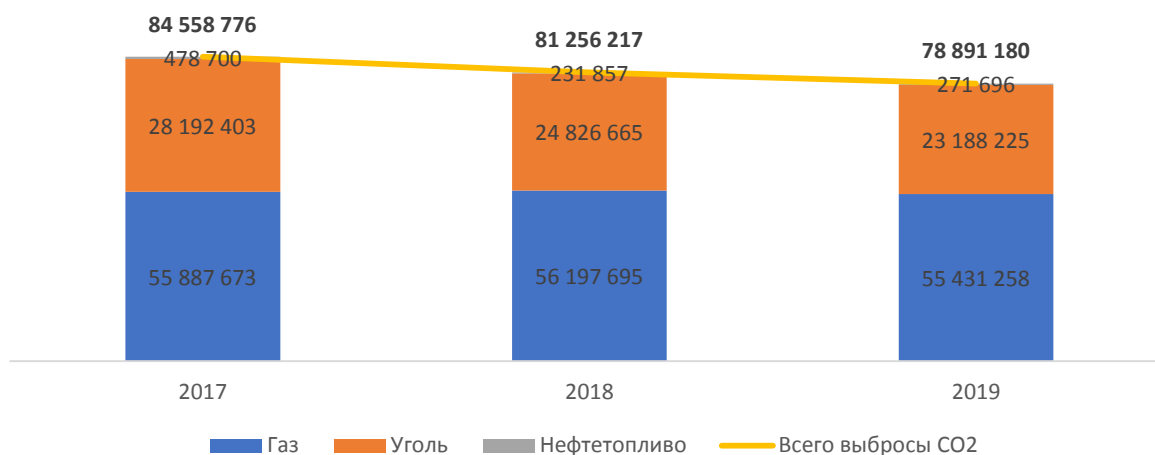
⁷⁰ Утверждена решением Совета директоров (протокол от 23.12.2019 № 262).

⁷¹ 2014 г. принят за базовый год отсчёта снижений выбросов парниковых газов, поскольку в 2015 г. был впервые проведён учёт прямых выбросов парниковых газов в соответствии с Методическими указаниями и руководством по количественному определению объёма выбросов парниковых газов организациями, осуществляющими хозяйственную и иную деятельность в Российской Федерации, утверждёнными приказом Минприроды России от 30.06.2015 № 300. Объём прямых выбросов CO₂ объектов Интер РАО составил 93 149 млн т.

⁷² Под парниковыми газами Компания подразумевает только диоксид углерода. Выброс других парниковых газов не учитывается по причине их незначительности.

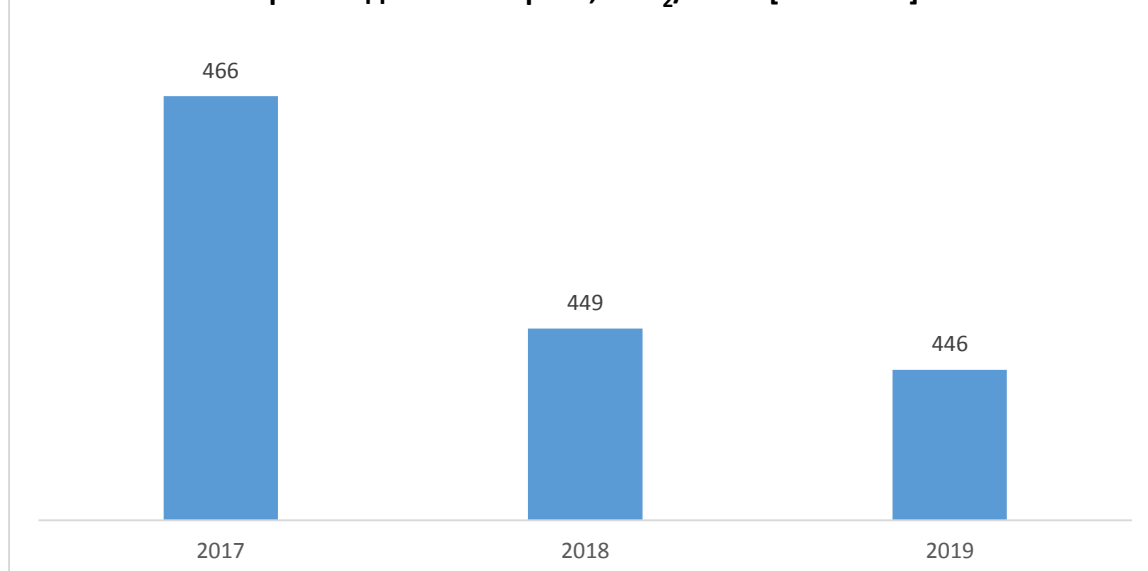
⁷³ С учётом выбросов CO₂ Экибастузской ГРЭС-2.

Структура прямых выбросов CO₂ в разбивке по видам сжигаемого топлива, т [GRI 305-1]



74

Удельные выбросы парниковых газов на единицу произведённой энергии, г CO₂/кВт·ч [GRI 305-4]



Основные причины снижения выбросов парниковых газов:

- I. Экономически оправданное увеличение доли конденсационных и теплофикационных ПГУ и ГТУ средней и большой мощности в структуре генерирующих мощностей газовой генерации (в том числе с применением российских газотурбинных двигателей) с показателями энергоэффективности (КПД или УРУТ) и экологической безопасности (удельные выбросы) на уровне лучших мировых аналогов.
- II. Повышение энергоэффективности работы оборудования в рамках Программы энергосбережения и повышения эффективности.

В 2020 г. одним из дополнительных факторов сокращения выбросов парниковых газов в периметре Группы станет продажа в декабре 2019 г. угольной Экибастузской ГРЭС-2 с установленной мощностью 1 000 МВт.

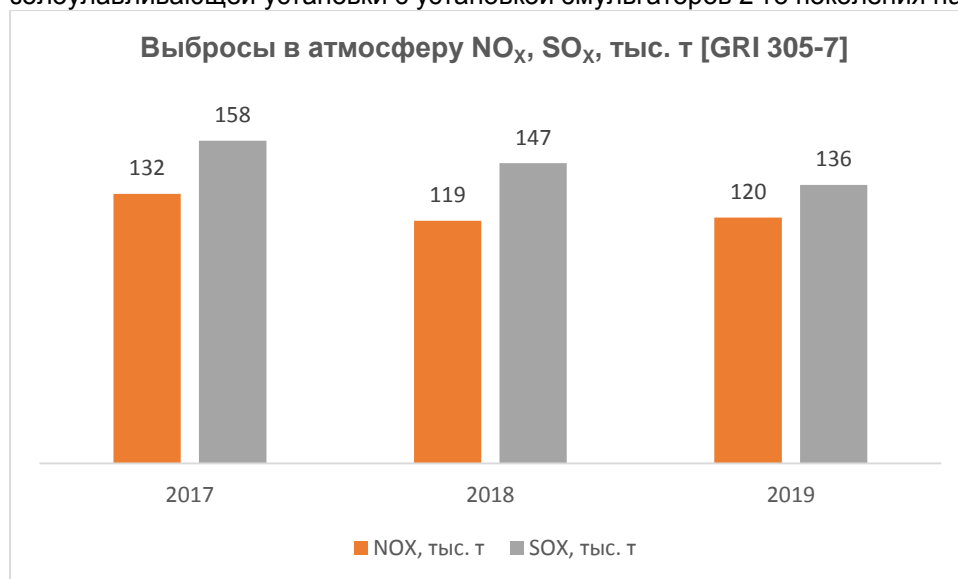
⁷⁴ Объёмы валовых выбросов парниковых газов от стационарных источников сжигания топлива за 2018 и 2019 гг. прошли процедуру внешнего заверения в соответствии с Международным стандартом заданий, обеспечивающих уверенность (МСЗОУ) 3410.

13.3.3. Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу [GRI 305-7]

Из всех видов электрогенерации наибольший объём выбросов загрязняющих веществ в атмосферу происходит от угольной генерации при сжигании угольного топлива. При этом следует отметить, что структура топливного баланса генерирующих активов Группы изменилась в сторону увеличения доли газового топлива. Снижению выбросов загрязняющих веществ в атмосферу способствует модернизация генерирующих мощностей. В целях снижения выбросов загрязняющих веществ в атмосферу в Группе «Интер РАО» осуществляются мероприятия по повышению эффективности золоулавливающих установок, что позволяет более эффективно улавливать твердые частицы. А также в целях предупреждения негативного воздействия проводится оснащение объектов генерации системами постоянного контроля выбросов.

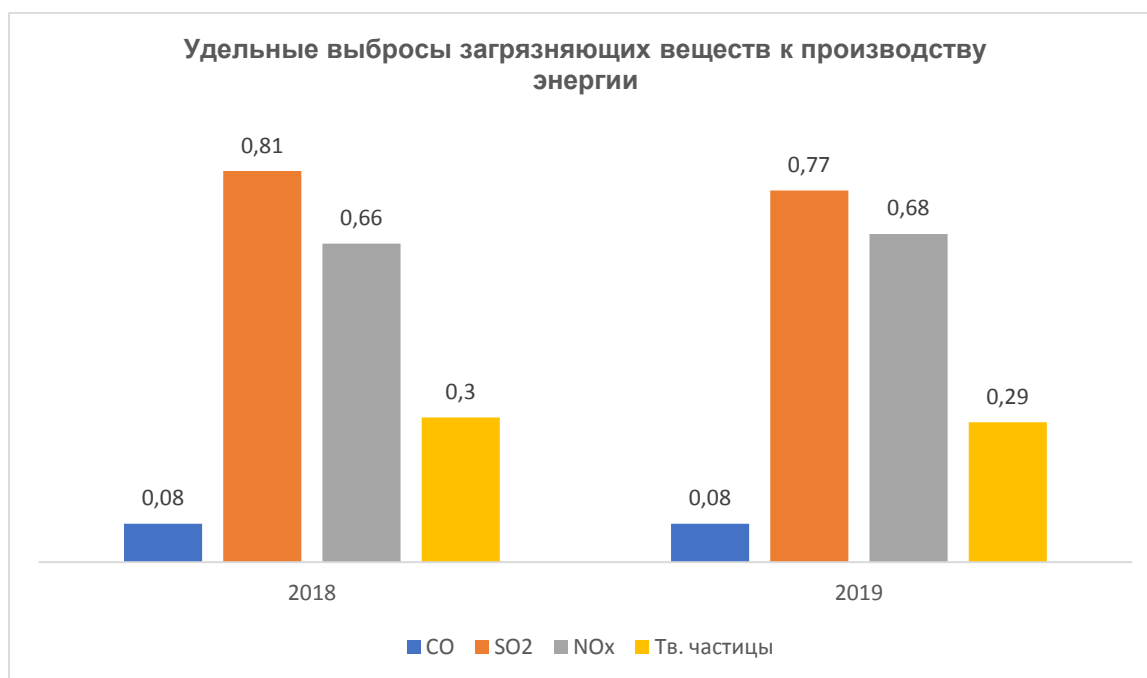
В целом уровень выбросов различных загрязняющих веществ снизился по сравнению с 2018 г. Немного увеличился только уровень выбросов NO_x в 2019 г., который возрос на 1,4% до 120 тыс. т, при этом на 7,2% сократился уровень выбросов SO_x до 136 тыс. т. Несмотря на локальные случаи, в целом наблюдается положительная динамика повышения эффективности использования топлива. Основным фактором снижения удельных выбросов загрязняющих веществ в атмосферу являлись снижение выработки электроэнергии и тепла на угле.

Снижение массы выбросов загрязняющих веществ также обусловлено планомерной реализацией программы энергоэффективности и энергосбережения, о чём свидетельствует снижение удельного расхода топлива на единицу вырабатываемой электро- и теплоэнергии. Масса выбросов твёрдых веществ в 2019 г. снизилась на 3,7%, что обусловлено такими мероприятиями, как текущий ремонт золоулавливающих установок, к примеру, Харанорской и Гусиноозёрской ГРЭС, и реконструкция золоулавливающей установки с установкой эмульгаторов 2-го поколения на Томской ГРЭС-2.



GRI305-7. Выбросы в атмосферу других значимых загрязняющих веществ				Изм. к 2018 г., %
Тип вредных выбросов	2017	2018	2019	
Стойкие органические загрязнители (выбросы ПХБ) ⁷⁵	–	–	–	–
Летучие органические соединения, тыс. т	0,24	0,27	0,21	–21,6%
Опасные загрязнители воздуха (бенз(а)пирен), кг	54,4	49,8	37,6	–24,6%
Твёрдые частицы, тыс. т	54	54	52	–3,7%
СО (угарный газ), тыс. т	14	15	15	–4,2%

⁷⁵ Вещества, содержащие ПХБ, на оборудовании Группы не зафиксированы. В Интер РАО проведена инвентаризация на основании Методических рекомендаций по инвентаризации оборудования, материалов и отходов, содержащих полихлорированные бифенилы, утверждённых приказом от 27.05.2015 № ИРАО/8-р.



13.4. Энергоэффективность и ресурсосбережение

13.4.1. Программа энергосбережения и повышения эффективности (ПЭиПЭ)

Интер РАО последовательно оптимизирует бизнес-процессы управления энергосбережением и повышения энергетической эффективности на российских и зарубежных генерирующих активах.

Проекты повышения энергоэффективности имеют высокую инновационную составляющую и основаны на лучшем мировом опыте. Помимо собственных исследований и разработок, Компания сотрудничает с российскими и зарубежными лидерами отрасли.

Для достижения целей в Системе энергетического менеджмента в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности разработана Программа энергосбережения и повышения эффективности (ПЭиПЭ) на 2019–2023 гг., которая относится к категории целевых программ Группы. В процессе формирования ПЭиПЭ и отчётности о её выполнении задействована Комиссия по энергосбережению и повышению энергетической эффективности ПАО «Интер РАО» и дочерних обществ.

Мероприятия по повышению энергоэффективности производства и снижению удельного расхода топлива, а также ввод нового высокоэффективного оборудования и вывод устаревшего оборудования являются для Интер РАО основными средствами сокращения объёма и интенсивности выбросов парниковых газов. Мероприятия ПЭиПЭ разделены на два блока:

- Мероприятия с «прямым» энергетическим эффектом, доля от которого в общем экономическом эффекте от выполнения мероприятия более 80%. Данные мероприятия должны быть экономически оправданными и для них обязательен расчёт экономической эффективности в соответствии с Методикой оценки экономической эффективности инвестиционных проектов в форме капитальных вложений.
- Мероприятия с «сопутствующим» энергетическим эффектом.

В 2019 г. реализованы ключевые мероприятия по повышению энергоэффективности:

- модернизация вакуумной системы турбины паровой ст. № 10 с заменой эжектора на Вернетагильской ГРЭС;

- дооснащение вакуумной системы турбины системой шариковой очистки энергоблока № 3 на Ириклинской ГРЭС и модернизация котла парового ТГМП-114 энергоблока № 3;
- внедрение частотно-регулируемого привода для дымососов рециркуляции газов блока № 2 на Нижневартовской ГРЭС;
- техперевооружение водоподготовительной установки с внедрением установки обратного осмоса на Уфимской ТЭЦ-3;
- установка системы шариковой очистки конденсатора ст. № 8 на Уфимской ТЭЦ-4;
- установка частотно-регулируемых приводов на Салаватской ТЭЦ.

Стратегические задачи по повышению эффективности генерирующих мощностей:

- реализация основных положений Энергетической стратегии России и Государственной программы «Энергоэффективность и развитие энергетики»;
- достижение целей, заложенных в Стратегии Интер РАО;
- достижение целевых показателей в области энергосбережения и повышения энергоэффективности, предусмотренных Программой инновационного развития Интер РАО;
- обеспечение рационального использования энергетических ресурсов за счёт реализации мероприятий по энергосбережению и повышению энергоэффективности;
- улучшение показателей энергоэффективности как отдельных энергоёмких производственных активов в отдельности, так и Группы в целом при минимизации затрат на функционирование и развитие;
- формирование и совершенствование целостной и эффективной системы управления энергосбережением и повышением энергоэффективности (развитие Системы энергетического менеджмента);
- снижение негативного воздействия на окружающую среду.

13.4.2. Результаты реализации мероприятия программы энергоэффективности ПЭиПЭ [GRI 302-1, 302-4]

За 2019 г. реализация ПЭиПЭ Интер РАО способствовала экономии:

- условного топлива – 46,877 тыс. т у. т.;
- тепловой энергии – 39,002 тыс. Гкал;
- электроэнергии – 3,699 млн кВт•ч;
- воды – 19,69 млн м³.

Объём потребления энергии на собственные нужды [GRI 302-1]

Виды топлива/энергии	Ед. изм.	Общее потребление топлива в натуральном выражении		
		2017	2018	2019
Объём потребления энергии на собственные нужды	млн кВт•ч	5 751	5 646	5 498
	ТДж	20 704	20 327	19 792
на электроэнергию	млн кВт•ч	4 708	4 509	4 459
	ТДж	16 949	16 233	16 054
на тепло	млн кВт•ч	1 043	1 137	1 038
	ТДж	3 755	4 094	3 738
Покупная электроэнергия	млн кВт•ч	441	403	399
	ТДж	1 588	1 451	1 437
Покупная теплоэнергия	Гкал.	39	45	41
	ТДж	0,16	0,19	0,17

Экономия энергоресурсов [GRI 302-4]

Виды сэкономленных энергоресурсов	Ед. изм.	2017	2018	2019	Изм. к 2018 г., %
Суммарное сокращение потребления топлива и энергоносителей, которого удалось добиться в качестве прямого результата инициатив по энергосбережению и повышению энергоэффективности					
Топливо	тыс. т у. т.	134,8	105,7	46,9	-56%
	ТДж	3 951	3 098	1 374	
Электроэнергия	млн кВт•ч	14,2	15,1	3,7	-76%
	ТДж	51,0	54,2	13,3	
Тепло	тыс. Гкал	22,4	7,5	39,0	423%
	ТДж	93,9	31,2	163,2	
Вода	млн м ³	0,0	4,7	19,7	317%

Экономический эффект от реализации мероприятий ПЭИПЭ в 2019 г. составил 224 млн руб. с учётом ввода новых мощностей, а затраты на реализацию мероприятий ПЭИПЭ составили 4 043,9 млн руб. с учётом ввода новых мощностей.

Данные результаты были достигнут за счёт мероприятий ПЭИПЭ, приведших к следующим результатам:

- повышен коэффициент использования тепла топлива (КИТТ) до 49,54% на 0,06 п. п.;
- снижен удельный перерасход топлива до 1,5 г/кВт•ч;
- снижен УРУТ электроэнергии на 0,31 г/кВт•ч до 295,22 г/кВт•ч;

Показатели энергоёмкости [GRI 302-3]

	Ед. изм.	2017	2018	2019	Изм. к 2018 г., %
Удельный расход топлива для выработки электроэнергии	г у. т. / кВт•ч	303,14	296,99	295,22	-0,6%
Удельный расход топлива для выработки тепловой энергии	кг/Гкал	143,90	144,36	144,79	0,3%
КИТТ	%	48,35	49,49	49,5	0,0%
Удельный перерасход («пережог») условного топлива	г / кВт•ч	1,75	1,935	1,5	-22,5%
Общие относительные потери тепловой энергии при передаче по тепловым сетям	%	17,05	18,61	18,31	-1,6%
Относительные затраты электроэнергии на передачу тепловой энергии по тепловой сети	кВт•ч / Гкал	6,51	6,125	6,49	6,0%

13.4.3. Потребление топлива [GRI 302-1]

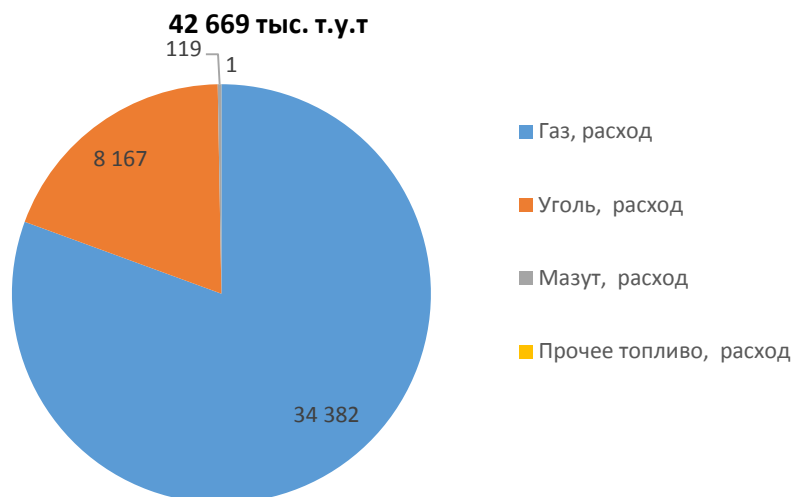
Основным невозобновляемым источником энергии для тепловых станций генерирующих активов Интер РАО является природный газ и уголь. При этом доля угля в энергобалансе планомерно снижается, сократившись в 2019 г. относительно 2018 г. с 20,1% до 19,1%). В 2020 г. одним из дополнительных факторов сокращения потребления угля стала продажа в декабре 2019 г. угольной Экибастузской ГРЭС-2 с установленной мощностью 1 000 МВт.

Общее потребление топлива в натуральном выражении⁷⁶

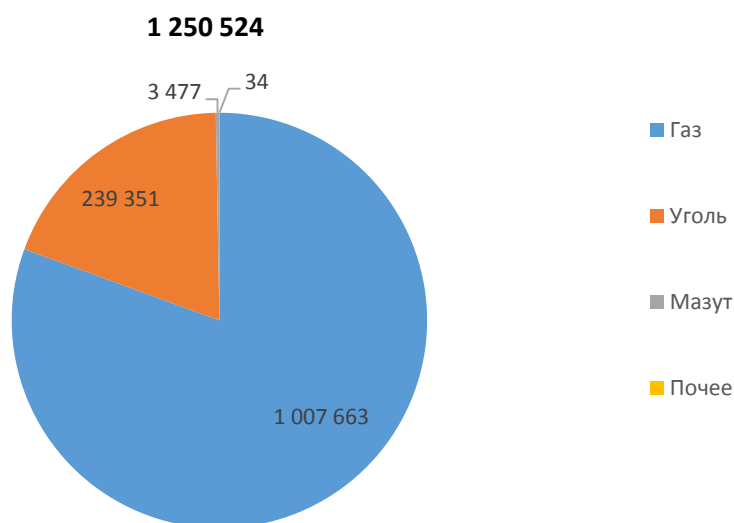
Виды топлива/энергии	2017	2018	2019	Изм., %
Газ всего, млн м³	29 448	29 593	29 375	-0,7%
природный	25 811	25 878	25 761	-0,4%
попутный	3 620	3 664	3 564	-2,7%
промпредприятий	17	51	50	-0,3%
Уголь, тыс. т	15 875	15 188	14 244	-6,2%
каменный	5 621	8 848	8 085	-8,7%
бурый	10 254	6 340	6 159	-2,8%
Нефтетопливо, тыс. т	155	78	88	13,7%
мазут топочный	153	77	87	13,7%
дизельное топливо	2	1	1	12,9%

⁷⁶ С учётом потребления топлива Экибастузской ГРЭС-2 за полные 2017–2019 гг. Результаты деятельности АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2» не учитываются в составе финансовых результатов Группы в связи с переклассификацией в декабре 2016 г. 50% доли участия в АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2» в состав активов, классифицируемых как предназначенные для продажи. Данные за 2019 г. не включают расход 19 млн м³ природного газа в ходе испытаний газотурбинного двигателя ГТД-110М Ивановских ПГУ.

Структура топливного баланса Интер РАО за 2019 г., тыс. т у. т.



Структура топливного баланса Интер РАО за 2019 г., ТДж



13.5. Образование и утилизация отходов

13.5.1. Политика и мероприятия в области обращения с отходами [GRI 103]

В соответствии с требованиями законодательства Интер РАО разрабатывает проекты нормативов образования отходов и лимитов на их размещение. Твёрдые остатки от сжигания углей являются наиболее массовым видом отходов энергообъектов Группы. Золошлаковые отходы, составляющие основную часть объёма образуемых отходов Группы, относятся к V классу опасности, то есть практически не оказывают негативного воздействия на окружающую среду.

Для достижения своих экологических целей в области рационального обращения с отходами в Группе ведётся деятельность по следующим направлениям:

- повышение энергоэффективности производства, энерго- и ресурсосбережение, повышение технологической дисциплины;

- организация раздельного сбора отходов и, по мере возможности, полезного использования любых отходов производства;
- исключение из производства, по мере возможности, экологически опасных и вредных веществ и высокоотходных технологических процессов, контроль экологических характеристик закупаемых и используемых энергетических топлив, материалов, оборудования.

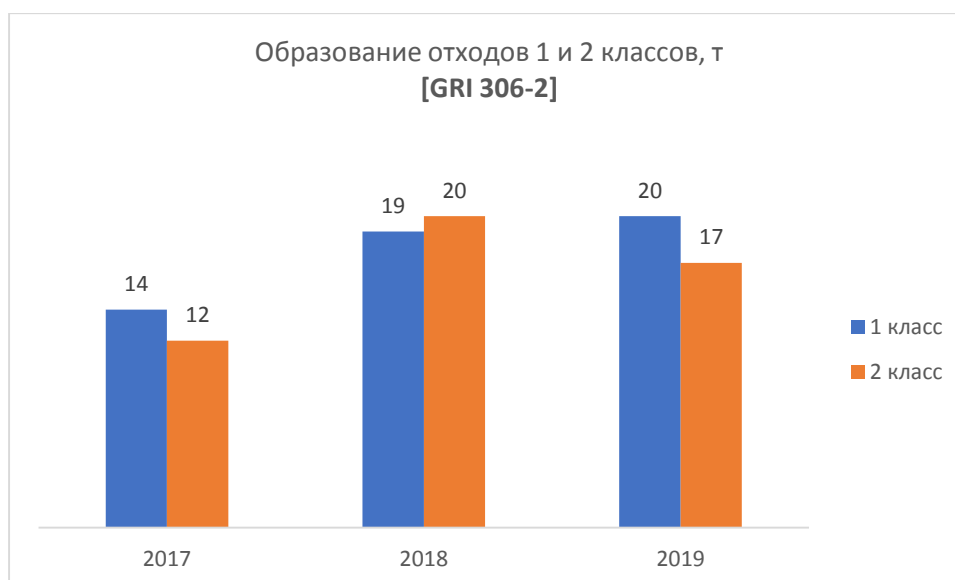
Ведётся планомерная работа, направленная на снижение объёмов вывоза на полигоны для захоронения отходов производства, в том числе подобных твёрдым коммунальным, путём организации селективного сбора отходов и передачи их на утилизацию:

13.5.2. Образование отходов [GRI 306-2]

В компаниях Интер РАО образованные отходы передаются по договорам специализированным организациям, имеющим лицензии на деятельность по транспортированию, сбору и дальнейшему обращению с отходами. Следует отметить, что на электростанциях Группы организован селективный сбор отдельных видов отходов с передачей для последующей утилизации. Интер РАО не осуществляет перевозки отходов собственными силами. Образованные отходы передаются специализированным организациям, имеющим лицензии на право деятельности по сбору и дальнейшему обращению с отходами. [GRI 306-4]

Основным видом отходов на энергообъектах Группы являются твёрдые вещества, образующиеся при сжигании угля (золошлаковые отходы). Они составляют около 96% от общего объёма всех образующихся отходов Группы. По степени воздействия на окружающую среду золошлаковые отходы относят к V классу опасности (минимальное воздействие на окружающую среду). В 2019 г. объём образования золошлаковых отходов снизился по отношению к 2018 г. на 42%, составив 2 392 тыс. т. Основные причины – сокращение выработки продукции угольной генерацией и повышение её эффективности.

В целях снижения образования нефтесодержащих отходов производится замена масляных выключателей на элегазовые и на вакуумные. В соответствии с требованиями законодательства на всех российских производственных активах Группы разрабатываются проекты нормативов образования отходов и лимитов на их размещение.

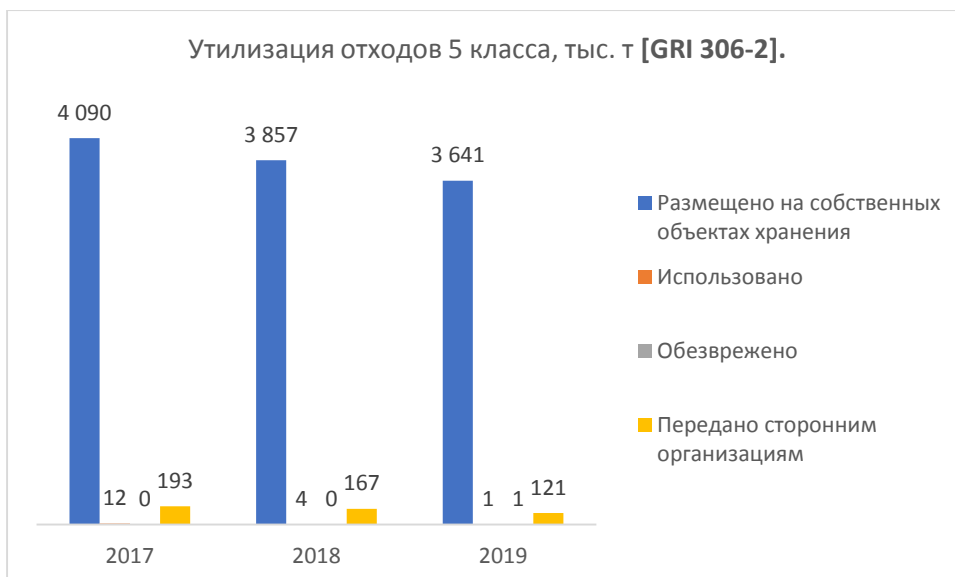




13.5.3. Утилизация и повторное использование отходов [GRI 306-2, 306-3, 306-4]

В силу специфики производства наиболее массовыми отходами на объектах Группы являются золошлаковые отходы (ЗШО), которые могут создавать неблагоприятные экологические ситуации в случае пыления, а также вымывания компонентов золы и их возможного попадания в почву и подземные водоносные горизонты. Следует отметить, что образующиеся на предприятиях Группы золошлаковые отходы относятся к V классу опасности (практически неопасные) и их влияние на окружающую среду минимально. Для исключения вероятности попадания химических компонентов из золоотвала в окружающую среду на объектах Группы используются наилучшие доступные технологии по созданию защитных экранов. С целью минимизации пыления хранение золошлаковых отходов на золоотвалах Группы осуществляется в обводненном состоянии. В некоторых случаях при необходимости применяются такие меры, как нанесение на поверхность связующих веществ, таких как бишофит – экологически чистый природный материал, способный образовывать минеральный полимер, предотвращающий пыление.

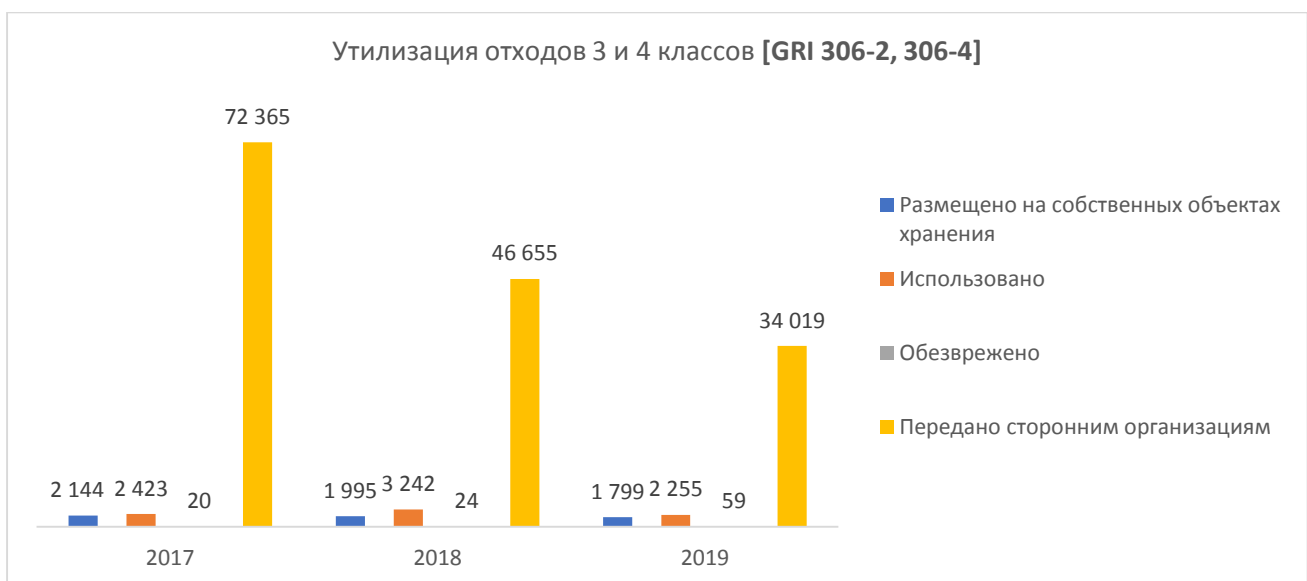
В связи с отсутствием в России развитого постоянного рынка сбыта золошлаковых отходов спрогнозировать в настоящее время динамику использования ЗШО и иных видов отходов не представляется возможным. Вместе с тем некоторые угольные генерирующие активы Группы имеют высокую степень готовности для сбыта различных видов золошлаковых материалов, оборудованы системами отгрузки сухой золы.



На объектах Интер РАО часть отходов используется повторно:

- на 80% активов АО «Интер РАО – Электрогенерация» в 2019 г. организован селективный сбор с последующей утилизацией бумаги и картона, пластиковых отходов;
- на Харанорской ГРЭС в качестве добавки к топливу при растопке колов мазутом используются всплывшие нефтепродукты и шлам (разработаны ТУ для использования);
- на Костромской ГРЭС используется ил с иловых карт очистных сооружений: осадок выдерживается на картах 2–3 года и вывозится для использования в виде удобрения сухого осадка (компоста) под глубокую запашку;
- на объектах ООО «БГК» в 2019 г. был полностью прекращен вывоз для захоронения таких видов отходов, как нефтесодержащие масла, металлолом, бумага и картон, стеклобой, пластиковые и полиэтиленовые отходы, почвогрунт, отработанные фильтрующие материалы;
- установленное на предприятиях ООО «БГК» оборудование по обезвоживанию осадка при механической очистке природных вод позволило минимизировать негативное воздействие на окружающую среду за счёт ликвидации объектов размещения шламовых вод. Твёрдая фракция от механической очистки переведена в побочную продукцию «Почвогрунт», реализация данной продукции ведётся на договорной основе.
- На Молдавской ГРЭС активно практикуется повторное использование как топлива нефтесодержащих отходов (шлама маслохозяйства, отработанных моторных, компрессорных, промышленных масел). Частично возвращаются в цикл отработанные турбинные масла после очистки. Отходы баббита переплавляются для изготовления подшипников. В качестве ветоши используется изношенная рабочая одежда. Также на станции был организован селективный сбор и передача на утилизацию собственных электролитных элементов питания (батареек) (150 кг) и оказана помощь населению в организации и передаче элементов питания на утилизацию (35,5 кг).

В 2019 г. на объектах Интер РАО аварийных (существенных) разливов химических веществ, масел, топлива зафиксировано не было. [GRI 306-3]



13.6. Эффективное водопользование

13.6.1. Подходы к управлению водопользованием [GRI 303-1, 303-2, 303-5]

В соответствии с утверждённой Декларацией об экологической ответственности⁷⁷ в Интер РАО реализуются мероприятия, нацеленные на снижение объёмов потребления водных ресурсов за счёт внедрения там, где это целесообразно, безводных технологий, систем повторного и оборотного водопользования, организации учёта водопользования, устранения потерь, повышения качества эксплуатации и ремонта инженерных сетей.

Забор воды из поверхностных источников в существенных объёмах производится тепловыми электростанциями Группы для удовлетворения основных потребностей в охлаждении генерирующего и вспомогательного оборудования, компенсации потерь в технологических циклах, а также для подпитки систем централизованного теплоснабжения.

⁷⁷ Утверждена Советом директоров (протокол от 02.04.2012 № 64).

В регионах присутствия Интер РАО не зафиксированы районы с дефицитом водных источников и забор воды из водных объектов Интер РАО не оказывает существенного воздействия на источники воды. Вся используемая вода на предприятиях Группы относится к пресной ($\leq 1\ 000$ мг/л общего количества растворённых твёрдых веществ).

На электростанциях Группы ежегодно проводятся мероприятия, направленные на увеличение доли повторного использования промышленных вод и снижение объёма сточных вод, среди которых можно выделить следующие:

- мероприятия по реконструкции и модернизации градирен, направленные на повышение доли повторно использованной воды в производственном процессе;
- применение насосов перекачки условно чистых стоков;
- реализация схем и вовлечения в повторное использование сточных вод;
- применение коррекционного режима градирен с применением ингибиторов солеотложений с учётом отказа от использования низкоэффективных, в текущих условиях, реагентов;
- в теплосетевых активах Группы уменьшение потребления воды достигается за счёт уменьшения подпитки тепловой сети при сокращении потерь в тепловой сети.

13.6.2. Объём потребления воды и водозабора [GRI 303-3, 303-4, 303-5]

В 2019 г. валовое количество используемой воды (включая воду из оборотных систем) в Интер РАО увеличилось на 11,3% по сравнению с 2018 г. и составило 15 184 млн м³. При этом доля оборотного водоснабжения выросла с 66% в 2018 г. до 69% в 2019 г. (10,5 млн м³) потребляется из оборотных систем (градирни) и других систем повторного водопользования. Таким образом, общий объём забираемой воды из внешних источников за 2019 г. составил 4 660 млн м³, из которых 4 502 млн м³ (97%) было забрано из поверхностных водных объектов, 151 млн м³ из таких источников, как поверхностный сток ливневых и талых вод, а также городской водопровод и другие предприятия и 7 млн м³ – из подземных водоёмов.



13.6.3. Объём сброса сточных вод [GRI 303-2, 306-1]

Сброс сточных и дренажных вод, образующихся на объектах Интер РАО, осуществляется в строгом соответствии с российским законодательством на основании выданных органами исполнительной власти в установленном порядке разрешительных документов, устанавливающих право на использование водных объектов для сброса сточных и дренажных вод и нормативы допустимых сбросов. Качество сточных вод регламентируется нормативами допустимого сброса загрязняющих веществ и микроорганизмов в водный объект, согласованными в установленном порядке.

Объём сброса сточных вод в 2019 г. составил 4 354 млн м³, сократившись на 31% относительно 2018 г. отчасти за счёт роста доли оборотного водоснабжения. Доля нормативно чистых вод в общем объёме водоотведения составляет не менее 99,2%.

Общий объём сбросов сточных вод с указанием качества сточных вод, принимающего объекта и метода очистки [GRI 306-1]

Водоотведение, млн м³				
	2017	2018	2019	Изм., %
Отведение сточных вод, в том числе:	5 962	5 717	4 354	-31%
Отведено сторонним организациям	5	5	5	-12%
Отведено в поверхностные водные объекты, в том числе:	5 957	5 712	4 349	-31%
нормативно чистые	5 941	5 672	4 313	-32%
нормативно очищенные	3	4	4	8%
недостаточно очищенные	4	3	5	42%
загрязнённые без очистки	9	33	26	-23%
Доля нормативно чистых вод в общем объёме водоотведения, %	99,7	99%	99,2%	-0,04%

13.7. Защита биоразнообразия

Интер РАО реализует мероприятия по сохранению биоразнообразия по пяти направлениям:

- компенсационное и мелиоративное зарыбление;
- модернизация рыбозащитных устройств;
- проведение исследований эффективности рыбозащитных устройств;
- экологическое волонтерство.

Генерирующие производственные объекты Интер РАО не располагаются в границах особо охраняемых природных территорий и не примыкают к территориям с высокой ценностью разнообразия или охраняемым природным территориям. [GRI 304-1]

13.7.1. Защита и восстановление рыбных ресурсов

Наиболее значимым влиянием электростанций на биоразнообразии является потенциальный риск гибели гидробионтов на водозаборах ТЭС. Для снижения этих рисков все водозаборы оснащаются рыбозащитными сооружениями, проводится зарыбление. Цели зарыбления – соблюдение требований природоохранного законодательства, воспроизводство рыбных запасов водных объектов и поддержание высоких технико-экономических показателей электростанции за счёт предотвращения зарастаемости водоёма.

Учитывая, что ни одна из рыбозащитных технологий не может на 100% предотвратить гибель рыб при строительстве или эксплуатации заборных сооружений, ведётся работа с заинтересованными сторонами по выработке долгосрочного, эффективного сотрудничества в направлении развития и координации действий в сфере обеспечения сохранения водных биологических ресурсов и среды их обитания при строительстве и эксплуатации ГРЭС, ТЭС и ТЭЦ – принятия компенсационных мер по сохранению и поддержанию биоресурсов. [GRI 304-2]

Всего за 2019 г. в Интер РАО направлено 20,1 млн руб. на проекты по защите биоразнообразия.

Проекты по сохранению биоразнообразия Группы Интер РАО				
Описание проекта	Регион	Результаты 2019 г.	Планы на 2020 г.	Объём финансирования в 2019 г., тыс. руб.

Исследование фактической эффективности рыбозащитного устройства	Свердловская область	–	Завершение исследований. Стоимость – 422,0 тыс. руб.	401,15
Расчёт ущерба, наносимого водным биологическим ресурсам	Свердловская область	–	Проведение расчёта. Стоимость – 1 500,0 тыс. руб.	–
Исследование фактической эффективности рыбозащитного устройства	Республика Бурятия	Промежуточный отчёт о фактической эффективности рыбозащитного устройства и состоянии водных биоресурсов	Итоговый отчёт о фактической эффективности рыбозащитного устройства и состоянии водных биоресурсов. Стоимость –1 210,0 тыс. руб.	2 160,00
Выпуск малька сазана в озеро Гусиное	Республика Бурятия	Выпуск малька сазана в озеро Гусиное в количестве 49,6 тыс. шт.	Выпуск малька сазана в озеро Гусиное. Стоимость – 558,0 тыс. руб.	446,40
Исследование фактической эффективности рыбозащитного устройства и расчёт ущерба, наносимого водным биологическим ресурсам	Ивановская область	–	Проведение исследований. Стоимость –1 077,0 тыс. руб.	–
Выпуск малька толстолобика в Ириклинское водохранилище	Оренбургская область	Выпуск малька толстолобика в Ириклинское водохранилище в количестве 145 215 шт.	Выпуск малька толстолобика в Ириклинское водохранилище в количестве 145 215 шт.	550,00
Исследование фактической эффективности рыбозащитного устройства и расчёт ущерба, наносимого водным биологическим ресурсам	Костромская область	Промежуточные отчёты о фактической эффективности рыбозащитного устройства и состоянии водных биоресурсов	Продолжение наблюдений. Стоимость 5 750,0 тыс. руб.	2 760,00
Исследование фактической эффективности рыбозащитного устройства и расчёт ущерба, наносимого водным биологическим ресурсам	Пермский край	Итоговый отчёт о фактической эффективности рыбозащитного устройства и состоянии водных биоресурсов. Расчёт ущерба, наносимого водным биоресурсам	Мониторинг состояния водных биоресурсов	5 107,60
Выпуск малька стерляди в Камское водохранилище	Пермский край	Выпуск малька стерляди в Камское водохранилище в количестве 400 тыс. шт. навеской 3-5 г.	Выпуск малька стерляди в Камское водохранилище в количестве 362 тыс. шт. навеской 3-5 г.	6 241,60
Исследование фактической эффективности рыбозащитного устройства	Ямало-Ненецкий АО	–	Проведение исследований. Стоимость – 5 123,0 тыс. руб.	–
Расчёт ущерба, наносимого водным биологическим ресурсам	Ямало-Ненецкий АО	–	Проведение расчёта. Стоимость – 1 500,0 тыс. руб.	–
Расчёт ущерба, наносимого водным биологическим ресурсам	Забайкальский край	–	Проведение расчёта. Стоимость – 1 500,0 тыс. руб.	–

Выпуск молоди толстолобика и карпа	Тульская область	Выпуск молоди толстолобика белого в количестве 1 500 шт., карпа – 2 500 шт.	Выпуск молоди толстолобика белого в количестве 1 500 шт., карпа – 2 500 шт. Стоимость – 420,0 тыс. руб.	413,00
Завершение подтверждения эффективности рыбозащитного устройства	Тульская область	Проведение наблюдений	Завершение подтверждения эффективности рыбозащитного устройства. Стоимость – 2 540,41 тыс. руб.	564,00
Исследование фактической эффективности рыбозащитного устройства	Челябинская область	–	Проведение исследований. Стоимость – 1 500,0 тыс. руб.	0,00
Расчёт ущерба, наносимого водным биологическим ресурсам	Челябинская область	–	Проведение расчёта. Стоимость – 1 500,0 тыс. руб.	0,00

ООО «БГК»

Мелиоративное зарыбление растительноядными видами рыб	Республика Башкортостан	8 000 кг	8 000 кг	240,00
Искусственное воспроизводство водных биоресурсов в целях компенсации ущерба, причинённого водным биоресурсам и среде их обитания	Республика Башкортостан	12,776 кг	–	177,458

АО «Томская генерация»

Модернизация рыбозащитных устройств на водозаборных оголовках БНС ГРЭС-2	г. Томск	В 2018 г. выполнение проектных работ.	Реализация проекта модернизация рыбозащитных устройств на водозаборных оголовках БНС ГРЭС-2.	
--	----------	---------------------------------------	--	--

ЗАО «Молдавская ГРЭС»

Мелиоративное зарыбление растительноядными видами рыб	Приднестровье	8 000 кг	8 000 кг	964,6
Компенсационно-мелиоративное зарыбление личинкой промысловых видов рыб	Приднестровье	9 850 тыс. шт.	Не менее 1 340,371 тыс. шт.	За счёт собственных сил

13.7.2. Экологическое волонтерство

В Интер РАО культивируется бережное отношение сотрудников к природе и биоразнообразию. В этих целях проводятся разовые мероприятия, нацеленные на сохранение и воспроизводство биоразнообразия.

На Гусиноозёрской ГРЭС первичная профсоюзная организация совместно с руководителями структурных подразделений станции провела экологическую акцию по очистке берега р. Селенги в районе села Новоселенгинск, в которой приняли участие сотрудники и члены их семей.

Добавить фото с одного из проведённых мероприятий с кратким описанием мероприятия

В АО «Алтайэнергосбыт» представители молодёжного актива совместно с Greenpeace и порталом «Такие дела» в рамках Всемирного дня чистоты организовали акцию «Пластиквотчинг», в рамках которой была проведена уборка берега р. Барнаулки в посёлке Булыгино Алтайского края, где проживает много живности: рыбы, ондатры, утки, чайки и журавли.

Сотрудники АО «ТГК-11» участвовали в акции «Сдай макулатуру – получи дерево в Омске», в рамках которой было сдано 4,5 т макулатуры в обмен на 22 саженца ели сибирской 130-150 см, которые были высажены участниками акции на территориях ТЭЦ. В АО «Омск РТС» в рамках той же акции в обмен на макулатуру была высажена аллея из 14 саженцев (канадский клён, ель, вишня, рябина).

14. Охрана труда и профилактика профессиональных заболеваний

14.1. Политика и система охраны труда и профессионального здоровья

14.1.1. Политики и требования к охране здоровья и безопасности [GRI 103, 403-9, EU25]

Управление охраной труда, промышленной, пожарной и экологической безопасностью при осуществлении производственной деятельности энергокомпаниями Группы является одной из приоритетных задач Интер РАО.

Основными целями в области организации охраны труда, промышленной, пожарной и экологической безопасности являются:

- предупреждение случаев травматизма и профессиональных заболеваний работников компаний Группы на всех стадиях производственных процессов;
- минимизация негативного воздействия на человека и окружающую среду в результате производственно-хозяйственной деятельности компаний Группы;
- предупреждение случаев возникновения аварий, пожаров и технологических нарушений при эксплуатации технологического оборудования, зданий и сооружений энергетических объектов;
- обеспечение формирования и использования единых требований к организации работ в области производственного контроля за соблюдением требований и подготовки работников в области охраны труда, промышленной, пожарной и экологической безопасности.

основополагающим документом, определяющим принципы безопасности труда на рабочих местах в Интер РАО является Положение о системе управления охраной труда, промышленной, пожарной и экологической безопасностью производственной деятельности Группы «Интер РАО»⁷⁸ (далее также Положение).

Вставка. Безопасные условия труда – залог успеха

Риск-аппетит: Интер РАО регулярно и в достаточной степени финансирует мероприятия по улучшению условий и охране труда.

Регулирование производственных отношений в системе управления охраной труда, промышленной, пожарной и экологической безопасности базируется на принципе приоритетности безопасности человека и окружающей среды по отношению к критериям экономической эффективности.

Положение определяет условия осуществления многоуровневого контроля над соблюдением требований безопасности производства в Интер РАО и распространяется на:

- технологические процессы производства, транспорта и распределения энергии, оборудование, здания и сооружения энергетических объектов Группы;
- работников компаний Группы и подрядных организаций, осуществляющих свою деятельность в зоне ответственности компаний Группы;

⁷⁸ Приказ от 22.02.2013 № ИРАО/102.

- производственные процессы по строительству новых, реконструкции и расширению действующих производств энергетических объектов Группы в части контроля соблюдения на них требований охраны труда, технической эксплуатации, промышленной, пожарной и экологической безопасности.

Долгосрочные цели Группы в области охраны труда до 2020 г. включают в себя отсутствие несчастных случаев со смертельным исходом или групповых несчастных случаев с работниками Интер РАО по вине работодателя и снижение целевого значения коэффициента частоты травматизма. Целевое значение КП «Коэффициент частоты травматизма» установлено Стратегией бизнеса по производству электроэнергии, управлению надёжностью и безопасностью⁷⁹ и непрерывно снижается с 0,39 в 2013 г. до 0,35 в 2020 г.

Результаты реализации целей в области охраны труда в 2019 г.

Фактическое значение коэффициента частоты травматизма в 2019 г. составило **0,1031**, что на 61% ниже показателя 2018 г.⁸⁰.



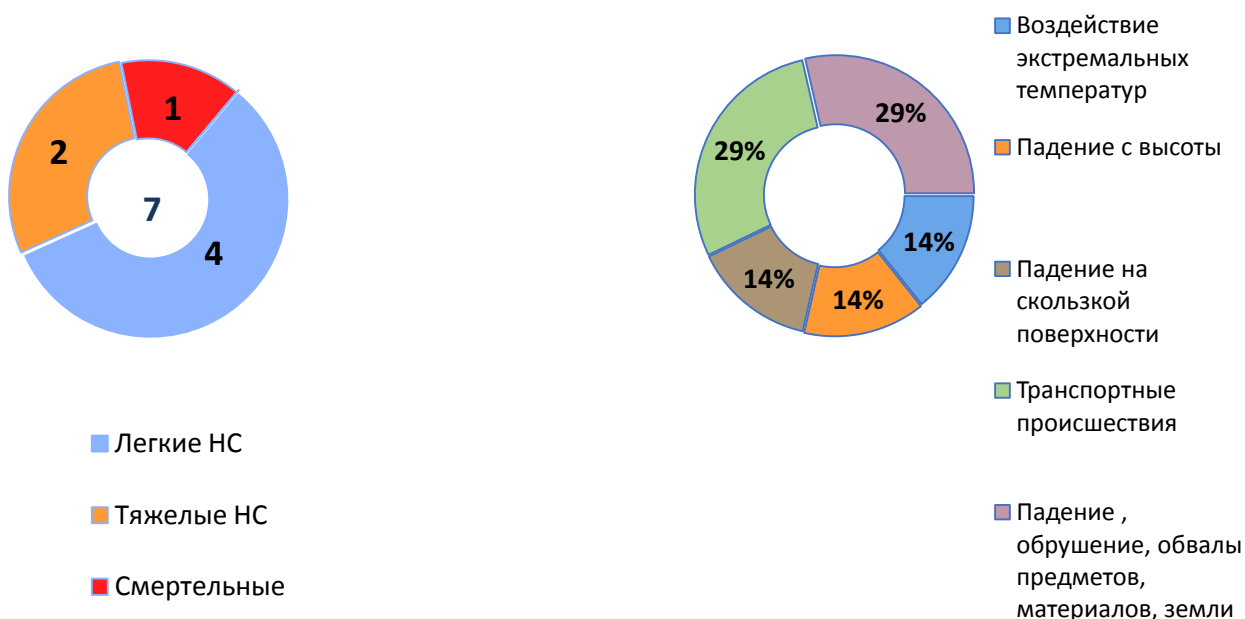
Благодаря проведённым мероприятиям в 2019 г. общий коэффициент частоты травматизма среди работников Группы не превысил значения целевого показателя ($\leq 0,3530$)⁸¹ и составил 0,1031. Случаев травм сторонних лиц от взаимодействия с активами Компании не зафиксировано. **[EU25]**

⁷⁹ Утверждена Правлением ОАО «Интер РАО» (протокол от 25.01.2013 № 421).

⁸⁰ В Методических указаниях по оценке степени выполнения Плана реализации стратегии Группы указано: Коэффициент частоты травматизма = Число несчастных случаев, в которых актами расследований установлена вина работодателя и/или работников Общества × 1 000 / Среднесписочная численность работников.

⁸¹ Целевое значение КП «Коэффициент частоты травматизма» установлено Стратегией бизнеса по производству электроэнергии, управлению надёжностью и безопасностью (утверждена Правлением ОАО «Интер РАО» (протокол от 25.01.2013 № 421)) и с 2013 г. снижается с 0,39 до 0,37 в 2015 г. и до 0,35 в 2020 г. Целевое значение Кч на 2019 г. – 0,3530 установлено Методическими указаниями по оценке степени выполнения Плана реализации стратегии Интер РАО, утверждёнными приказом ПАО «Интер РАО» от 27.12.2018 № ИРАО/689.

Распределение несчастных случаев по степени тяжести и видам травматизма в 2019 г.



Всего в Интер РАО зафиксировано 5 несчастных случаев, в которых была зафиксирована вина работников и 2 несчастных случая, в которых вина не была установлена. Из всех видов происшествий, в результате которых травмировались работники компаний Группы, можно выделить следующие:

- **транспортные происшествия** – 29% (2 легких НС в результате ДТП: 1 НС – наезд частного автомобиля на работника, передвигавшегося по автодороге и 1 НС – столкновение частного автомобиля с автобусом, перевозившим работников смены станции);
- **падение, обрушение, обвалы предметов, материалов** – 29% (1 тяжелый НС в результате неудовлетворительной организации производства работ, отсутствии в ТК и наряде-допуске мер безопасности, обеспечивающих устойчивость элементов оборудования после его демонтажа, нарушение пострадавшим требований инструкции по охране труда и 1 легкий НС в результате непроведения обучения пострадавшего мерам безопасности при производстве работ по укладке тепловой изоляции на котёл, отсутствия в наряде, ППР, инструкции по охране труда мер безопасности при производстве работ по укладке тепловой изоляции на котёл);
- **воздействие экстремальных температур** – 14% (1 смертельный НС произошел в результате выполнения работ по выводу тепловых сетей в ремонт без оформления наряда-допуска, а также невыполнения работником задания непосредственного руководителя – диспетчера ОДС (провести только осмотр места аварии));
- **падение с высоты** – 14% (1 тяжелый НС произошел в результате неудовлетворительной организации производства работ, неосторожности пострадавшего);
- **падение на скользкой поверхности** – 14% (1 легкий НС в результате неудовлетворительного содержания территории (отсутствие посыпки противогололедным реагентом образовавшейся наледи, отсутствие контроля за состоянием территории)).

14.1.2. Управление системой охраны труда и профессионального здоровья [GRI 403-1, 403-8]

В соответствии с целевыми ориентирами корпоративного стандарта «Техническая политика Интер РАО»⁸² в Группе внедрена и функционирует Система управления охраной труда, промышленной пожарной и экологической безопасностью⁸³ (СУОТППЭБ). СУОТППЭБ устанавливает единый для всех

⁸² Приказ от 14.09.2018 от № ИРАО/453 (актуализированная версия).

⁸³ Приказ от 22.02.2013 № ИРАО/102.

компаний Группы порядок организации и проведения работ в области охраны труда, промышленной, пожарной и экологической безопасности.

СУОТППЭБ распространяется на все технологические процессы производства, транспорта и распределения энергии, оборудование, здания и сооружения энергетических объектов Группы, работников компаний и производственные процессы по строительству новых, реконструкции и расширению действующих производств энергетических объектов Группы.

Осуществление многоуровневого контроля соблюдения требований безопасности производства на энергетических объектах Интер РАО является стратегической задачей, с целью исполнения которой разработан корпоративный стандарт Методика по проведению внутреннего контроля и анализа системы управления охраной труда, промышленной, пожарной и экологической безопасностью производственной деятельности Группы «Интер РАО». Методика устанавливает требования по проведению внутреннего контроля и анализа функционирования СУОТППЭБ компаний Группы.

Ответственность и полномочия работников компаний Группы «Интер РАО» в части обеспечения и соблюдения требований охраны труда, промышленной, пожарной и экологической безопасности определены должностными инструкциями, положениями о структурных подразделениях, локальными нормативными актами и корпоративными стандартами Общества и компаний Группы «Интер РАО».

Все работники (штатные и внештатные) Группы Интер РАО среднесписочной численностью 48 502 человек в 2019 г. были охвачены системой охраны труда и профессионального здоровья. Система охраны труда предусматривает процедуру внутреннего аудита. Процедура внешней сертификации/аудита не предусмотрена СУОТППЭБ.

14.1.3. Планы по совершенствованию охраны труда в 2020 г.

В 2020 г. планируется разработка и реализация специальных комплексных программ улучшения условий труда и предотвращения травматизма в соответствии с условиями труда применительно к каждому объекту на основании результатов внутреннего контроля СУОТППЭБ, а также требований действующих нормативных документов в области охраны труда.

Также планируется разработка единых стандартов организации безопасной эксплуатации транспортных средств и производства работ на оборудовании филиалов АО «Интер РАО – Электрогенерация», производства работ повышенной опасности в тепловых энергоустановках АО «Томск РТС», внедрение систем видеофиксации оперативных переключений в электроустановках и тепловых энергоустановках в генерирующих и теплосетевых компаниях.

Целевое значение коэффициента частоты травматизма установлено на уровне 0,35⁸⁴.

14.2. Основные направления, расходы и мероприятия в области охраны труда и профессионального здоровья

14.2.1. Общие направления и расходы в области охраны [GRI 403-2].

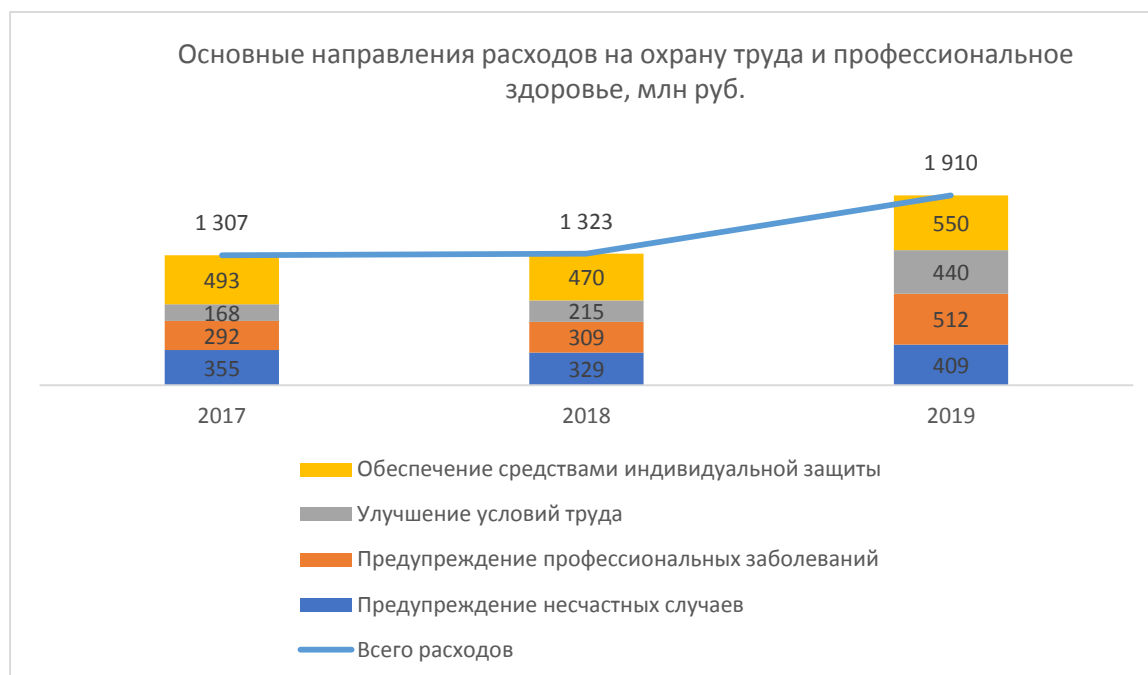
В целях снижения уровня травматизма и профессиональных заболеваний работников в Интер РАО действуют программы «Безопасность жизнедеятельности и труда работников» и «Здоровье и активность работников». В рамках данных программ можно выделить следующие мероприятия, способствующие профилактике и снижению уровня травматизма и профессиональных заболеваний работников:

- комплекс мероприятий по обеспечению безопасности производственной деятельности на объектах Группы;
- оборудование рабочих мест и обеспечение условий труда работников;
- аудиты технической безопасности производственной деятельности в компаниях Группы;

⁸⁴ Установлено Методическими указаниями по оценке степени выполнения Плана реализации стратегии Группы «Интер РАО» (приказ № ИРАО/727 от 31.12.2019).

- компенсация факторов вредности на рабочем месте;
- страхование от несчастных случаев работников;
- дополнительные компенсации в случае производственной травмы или гибели работника на производстве по вине работодателя;
- обязательное и добровольное медицинское страхование работников (ОМС и ДМС);
- эргономические мероприятия по безопасности рабочих мест работников Общества;
- дополнительные отпуска для работников с особым режимом рабочего времени, с особыми условиями труда;
- гибкий график (нетипичный график рабочего времени) для отдельных категорий работников Общества;
- коллективные спортивно-оздоровительные мероприятия для работников Общества;
- оплата аренды спортивного зала для коллективных игровых видов спорта, оплата оздоровительных услуг;
- компенсация временной нетрудоспособности работника Общества по болезни;
- Программа медицинской реабилитации работников Общества.
- организация внутрикорпоративных соревнований профессионального мастерства, совещаний, конференций по вопросам охраны труда, промышленной безопасности опасных производственных объектов, пожарной и экологической безопасности;
- проведение инструктажей по безопасности труда, противопожарных инструктажей работников;
- обучение по вопросам обеспечения экологической безопасности, методам оказания первой помощи, проверки знаний работников по охране труда, правил технической эксплуатации, промышленной и пожарной безопасности;
- расследование несчастных случаев, причин аварий, пожаров, технологических нарушений, произошедших при эксплуатации оборудования, зданий и сооружений на объектах Группы;
- формирование КПЭ в части обеспечения безопасности энергопроизводства;
- разработка нормативных документов, регулирующих отношения в части обеспечения охраны труда, промышленной, пожарной и экологической безопасности.

Для поддержания высокого уровня безопасности трудовой и производственной деятельности Интер РАО увеличивает инвестиции в охрану труда. В 2019 г. средства, выделенные по данному направлению, выросли на 44% по сравнению с 2018 г. и составили 1,91 млрд руб., или 39 тыс. руб. на одного работника. Рост расходов связан с увеличением мероприятий по улучшению условий труда, а также с проведением дополнительных санитарно-гигиенических мероприятий по предупреждению заболеваний на производстве.



14.2.2. Идентификация вредных и (или) опасных факторов производственной среды и трудового процесса, оценка рисков и расследование несчастных случаев [GRI 403-2]

Для снижения уровня травматизма обеспечивается риск-ориентированный подход при планировании и проведении внеочередных технических аудитов. Осуществляется оперативный контроль систем управления охраной труда, пожарной, промышленной и экологической безопасностью, проводятся целевые, комплексные, плановые и внеочередные аудиты технической безопасности производственной деятельности.

Регистрация несчастных случаев на производстве проводится согласно требованиям Трудового кодекса РФ, Постановления Министерства труда и социального развития РФ № 73 от 24.10.2002 «Об утверждении форм документов, необходимых для расследования и учёта несчастных случаев на производстве, и положения об особенностях расследования несчастных случаев на производстве в отдельных отраслях и организациях».

Внутренний анализ причин несчастных случаев предоставляется руководителям соответствующих сегментов Интер РАО. По результатам расследования несчастных случаев разрабатываются мероприятия для предотвращения подобных инцидентов в будущем. На основании оценки причин произошедших несчастных случаев вносятся дополнения (изменения) в нормы обеспечения работников средствами индивидуальной защиты, корректируются программы обучения персонала, проведения стажировок, инструктажей, проверок знаний, дублирования (для оперативных работников), проводится повышение квалификации.

Для выявления фактических уровней вредных производственных факторов проводится специальная оценка условий труда. По итогам 2019 г. в Интер РАО проведена специальная оценка условий труда (СОУТ, аттестация рабочих мест) на 12 434 рабочих местах при тех же плановых значениях. По результатам оценки в Группе большинство рабочих мест отнесены к классам 2 (допустимый), 3.1 и 3.2 (вредный). В 2020 г. в целях улучшения условий труда на рабочих местах запланировано проведение СОУТ 6 607 рабочих мест.

С работниками проводятся тематические лекции, беседы, семинары, собрания, учебно-тематические занятия с разбором остановов оборудования и правильности действий при ликвидации аварийных ситуаций, нарушений безопасности производственных процессов, проработка обзоров травматизма, обучение выявлению рисков на своих рабочих местах, рассмотрение проблемных вопросов охраны труда.

14.2.3. Участие работников в консультациях и коммуникациях по вопросам охраны труда и профессионального здоровья [GRI 403-4]

Проведение бесед с работниками и рассмотрение предложений работников и выборного органа первичной профсоюзной организации с целью выработки рекомендаций по улучшению условий и охраны труда также является важной составляющей идентификации вредных и опасных факторов. В компаниях Группы созданы комитеты (комиссии) по охране труда. В их состав на паритетной основе входят представители работодателя и представители выборного органа первичной профсоюзной организации. Комитет является составной частью системы управления охраной труда, а также одной из форм участия работников в управлении охраной труда. Работа Комитета строится на принципах социального партнёрства. В 2019 г. в состав комитетов по охране труда входил 651 работник. Комитетами было проведено 268 заседаний, принято 487 решений.

В соответствии с Трудовым кодексом РФ, в компаниях Группы заключаются Коллективные договоры, которые регулируют социально-трудовые отношения между работниками и работодателем, в которых отражены:

- режим труда и отдыха, условия труда, льготы, гарантии и компенсации, обязанности работодателя в части обеспечения требований охраны труда;
- нормы выдачи специальной одежды (обуви) и средств индивидуальной защиты (СИЗ);
- нормы выдачи смывающих и обезвреживающих средств;
- обязанности работодателя в части обучения и повышения квалификации персонала;
- план мероприятий по улучшению и оздоровлению условий труда в организации.



14.2.4. Предотвращение и снижение негативных воздействий на здоровье работников и населения, напрямую связанных с деятельностью организации [GRI 403-3, 403-7]

В целях минимизации травматизма в Интер РАО регулярно проводятся оценки эффективности разработанных мероприятий по предупреждению несчастных случаев, профзаболеваний и аварий, а также выполняются корректирующие и предупреждающие мероприятия, в том числе направленные на повышение уровня безопасности. СУОТППЭБ устанавливает единый для всех компаний Группы порядок организации и проведения работ в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, включая пятиступенчатую систему контроля, предусматривающую проверку деятельности не только подразделений, но и подрядчиков в части обеспечения безопасности и охраны здоровья сотрудников и третьих лиц. В каждом дочернем обществе и их филиалах разрабатываются специальные комплексные программы улучшения условий труда и предотвращения травматизма в соответствии с условиями труда, применительно к каждому объекту.

Обеспечение средствами индивидуальной защиты (СИЗ) работников Группы проводится в соответствии с установленными требованиями нормативно-правовых актов РФ. Установлен четкий перечень и наименования средств индивидуальной защиты для каждой профессии и должности. Обеспечение СИЗ производится в соответствии с разработанной Методикой обеспечения средствами индивидуальной защиты. При этом к поставщикам и производителям СИЗ предъявляются дополнительные требования к непрерывному и постоянному улучшению качества поставляемой продукции и применения новых технологий.

В целях предупреждения профессиональных заболеваний и их своевременного выявления проводится производственный контроль за соблюдением санитарных правил и выполнением санитарно-противоэпидемических (профилактических) мероприятий (лабораторные исследования, испытания факторов производственной среды).

В целях профилактики вирусных и инфекционных заболеваний регулярно проводится вакцинация сотрудников, а также дезинсекционные и дератизационные работы. Персонал обеспечивается смывающими и обезвреживающими средствами в соответствии с действующими нормами.

На работах с вредными условиями труда работники обеспечиваются молоком или равноценными продуктами, эффективными СИЗ.

Все производственные и офисные помещения имеют быстрый доступ к аптечкам с регулярным обновлением лекарственного набора, а также доступ к питьевой воде.

14.2.5. Обучение охране труда и проверки знаний [GRI 403-5]

Обучение в области охраны труда организовано в соответствии с Порядком обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций, утверждённым Постановлением № 1/29 Министерства труда и социального развития и Министерством образования от 13.01.2003, а также Правилами работы с персоналом в организациях электроэнергетики Российской Федерации, утверждёнными приказом № 49 Министерства топлива и энергетики от 19.02.2000. Программы обучения работников являются для работников бесплатными и проводятся как с отрывом от производства (в учебных комбинатах), так и без отрыва от производства (непосредственно на предприятии). Время обучения работников оплачивается работодателем в установленном порядке и считается официальными рабочими часами.

В 2019 г. бесплатное для работников обучение по охране труда и проверку знаний требований охраны труда работников и уполномоченных по охране труда прошел 21 721 работник.

Интер РАО регулярно реализует программы обучения персонала в области охраны труда, включая:

- подготовку работников по новой должности со стажировкой и обучением на рабочем месте, дублированием (для оперативных работников), проверкой знаний, повышением квалификации;
- противопожарные и противопожарные тренировки;
- все виды инструктажей по безопасности труда собственному персоналу и персоналу подрядных организаций;
- специальную подготовку работников и повышение квалификации;
- проведение ежемесячных дней охраны труда;
- проведение тематических видеоуроков, в том числе по предупреждению травматизма в электроустановках, при работе на высоте, при работе в замкнутых пространствах, при работе на оборудовании, работающем под давлением, при выполнении строительных работ, при погрузочно-разгрузочных работах, при работе с применением подъемных сооружений, приспособлений и механизмов;
- обучение работников безопасным методам труда, правильного применения инструментов и приспособлений, средств индивидуальной защиты.

Вновь принимаемые работники проходят подготовку по новой должности по планам и программам, утверждённым руководителем организации. В процессе подготовки по новой должности электротехнический персонал, водители автомобиля, а также работники рабочих профессий проходят стажировку на рабочем месте. Стажировка проводится под руководством ответственного обучающего лица, а по окончании стажировки работники проходят проверку знаний.

В области охраны труда проводятся внутренние и внешние обучения. К внутренним относятся такие программы обучения, как:

1. Программа обучения по оказанию первой помощи при несчастных случаях на производстве;
2. Программы обучения персонала по профессиям и видам работ, включающие в себя материалы правил, инструкций, нормативных документов по возможным рискам, приводящим к травматизму на производстве, а также меры безопасности для исключения данных рисков.

Для электротехнического персонала на II-V группы по электробезопасности проводятся внешние программы обучения в специализированных учебных центрах по следующим тематикам:

- Основные требования по организации безопасной эксплуатации электроустановок;
- Электробезопасность в действующих электроустановках до 1 000 Вольт. Производство работ;
- Правила использования защитных средств, применяемых в электроустановках;
- Требования к персоналу и его подготовка. Порядок и условия безопасного производства работ в электроустановках. Технические мероприятия, обеспечивающие безопасность работ в электроустановках;
- Общие сведения об электроустановках. Схемы электроустановок, компоновки оборудования, технологических процессов производства. Заземление и защитные меры безопасности. Молниезащита;

- Правила по охране труда при эксплуатации электроустановок. - Правила применения и испытания средств защиты, используемых в электроустановках.
- Правила освобождения пострадавших от действия электрического тока и оказания им первой помощи. Практические приемы оказания первой помощи пострадавшим на производстве.

По итогам курса «Правила работы в электроустановках потребителей электроэнергии» специально созданная комиссия принимает у обучившихся экзамен, в случае успешной сдачи которого работнику присваивается соответствующая группа по электробезопасности.

Обучение по ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций

Обучение работников по вопросам защиты от чрезвычайных ситуаций проводится в соответствии с корпоративной программой обучения в области гражданской обороны и защиты от ЧС.

На Сочинской ТЭС АО «Интер РАО – Электрогенерация» (СТЭС) функционирует передовой тренажёрный комплекс для обучения персонала действиям в чрезвычайных ситуациях. Программно-техническая платформа полностью воспроизводит алгоритмы работы всего процесса производства. Аналогов тренажёру, созданному специально для теплоэлектростанции Сочи, на объектах генерации Краснодарского края нет. В новом тренажёрном классе сотрудники СТЭС повышают квалификацию и оттачивают навыки по ликвидации аварийных ситуаций. На мониторах компьютеров можно смоделировать любую нештатную ситуацию, будь то отключение насоса, электродвигателя либо турбины. Занятия по специальной подготовке для персонала электротехнического, теплотехнического и химического цехов на уникальном тренажёре проводятся регулярно. Использование комплекса поможет исключить возникновение нештатных ситуаций по вине оперативного персонала.

Оснащение тренажёрами для подготовки оперативного персонала электростанций на основе инновационных отечественных информационных технологий проводится в рамках программы НИОКР (более подробная информация в разделе «Реализованные проекты НИОКР»).

14.2.6. Программы в области охраны здоровья работников [GRI 403-3, 403-6]

Интер РАО уделяет серьёзное внимание лечению и оздоровлению персонала, обеспечению качественной медицинской помощи, организации санаторно-курортного лечения для работников. В компаниях Группы регулярно проводятся предварительные и периодические медицинские осмотры, предсменные и послесменные осмотры работников, занятых на работах с вредными и опасными производственными факторами. В отношении большинства работников Компания обеспечивает заключение со страховой организацией долгосрочных договоров добровольного медицинского страхования (ДМС) с широким страховым покрытием. В рамках ДМС оказываются услуги по амбулаторно-поликлиническому обслуживанию, экстренному и плановому стационарному лечению, скорой медицинской помощи, страхованию выезжающих за рубеж. Как правило, лечение от профессиональных заболеваний не входит в программу страхования ДМС. При этом на предприятиях Группы утверждены следующие процессы, направленные на профилактику и раннее выявление профессиональных заболеваний:

1. **Предварительные медицинские осмотры** поступающего на работу работника.
2. **Обязательные психиатрические освидетельствования** для работников, осуществляющих отдельные виды деятельности, в том числе деятельность, связанную с источниками повышенной опасности (с влиянием вредных веществ и неблагоприятных производственных факторов), а также работающих в условиях повышенной опасности.
3. **Обязательные периодические медицинские осмотры** в целях динамического наблюдения за состоянием здоровья работников, своевременного выявления заболеваний, ранних признаков воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов на состояние здоровья работников, своевременного проведения профилактических и реабилитационных мероприятий, направленных на сохранение здоровья и восстановление трудоспособности работников⁸⁵.

⁸⁵ Врачебная комиссия медицинской организации на основании списков определяет перечень врачей-специалистов и виды

4. **Вакцинация** в соответствии с национальным календарем прививок, сезонная иммунопрофилактика, противостолбнячная и антирабическая вакцинация.
5. **Предсменные медицинские осмотры** оперативного персонала проводится дежурным фельдшером или терапевтом здравпункта перед началом смены в целях реализации права работников на здоровье и безопасные условия труда. По итогам предсменного осмотра определяется готовность работника выполнять трудовые обязанности. Фельдшеры здравпунктов ежемесячно докладывает начальникам смены станции результаты предсменных осмотров, а также готовят ежемесячные доклады. **[GRI 403-3]**
6. **Оснащение аптечками с медикаментами** всех структурных подразделений.
7. **Организация санаторно-курортного лечения** работников, которым оно рекомендовано по результатам ежегодного медосмотра (не менее 7 дней) или работников предпенсионного возраста (не менее 14 дней).

Соблюдение врачебной тайны

В соответствии с ФЗ № 323 от 21.11.2011 «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» сведения о состоянии здоровья и диагнозе работника, иные сведения, полученные при его медицинском обследовании и лечении, составляют врачебную тайну. В адрес работодателя направляется только результат медосмотра: «годен» или «не годен». Данное условие прописывается в договорах медосмотра.

В договоре ДМС предусмотрена обязанность страховщика обеспечить конфиденциальность в соответствии с законодательством об охране здоровья граждан. В рамках Программы ДМС страхователь получает от застрахованных лиц письменное согласие на обработку страховщиком и организациями, оказывающими медицинские услуги, персональных данных застрахованных лиц, в том числе персональных данных специальной категории, включая данные, составляющие врачебную тайну, в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации. В рамках программ для выезжающий за пределы постоянного места жительства страхователь освобождает лечащих врачей от обязанности сохранения врачебной тайны, даёт согласие на предоставление сервисной компании или страховщику документации о лечении, а также, в случае необходимости, документации о состоянии его здоровья до наступления страхового случая.

Борьба с дискриминацией на основании состояния здоровья

Кодекс этики Интер РАО не допускает по отношению к работникам каких-либо проявлений дискриминации, включая дискриминацию по состоянию здоровья, и обязывает предоставлять каждому работнику равные возможности в развитии эффективной профессиональной карьеры.

В целях борьбы с дискриминацией работников на основании их состояния здоровья во многих компаниях Группы к Коллективному договору на 2018–2020 гг. «Безопасность жизнедеятельности и труда работников» предусмотрен пакет гарантий и компенсаций в случае получения работником инвалидности в результате увечья по вине работодателя или профзаболевания. Коллективным договором также предусматривается заработная плата работающим инвалидам в соответствии с действующей системой оплаты труда, а также соблюдение права инвалидов на сокращенную продолжительность рабочего времени без снижения уровня установленной заработной платы.

Подбор и прием работников проводится в соответствии с требованиями Трудового кодекса РФ. В отдельных компаниях Группы выделяются места для трудоустройства инвалидов в соответствии с установленной квотой в целях реализации конституционных принципов равенства и свободы труда в трудовых отношениях.

лабораторных и функциональных исследований. Работники проходят медицинский осмотр на основании направления с перечнем врачей и исследований. На основании результатов осмотров при необходимости определяется диспансерная группа с оформлением рекомендаций по профилактике заболеваний, в том числе и профессиональных. В случае затруднения определения профессиональной пригодности работника медицинская организация направляет его в центр профессиональной профпатологии или специализированную медицинскую организацию, имеющую право на проведение экспертизы связи заболевания с профессией и профессиональной пригодности работника.

Работники, нуждающиеся в переводе на другую работу по состоянию здоровья, с их письменного согласия, переводятся на другую имеющуюся у работодателя работу, не противопоказанную работнику по состоянию здоровья.

15. Кадровая политика и развитие персонала

15.1. Кадровая политика и развитие персонала [GRI 103⁸⁶]

Интер РАО обладает сбалансированным с точки зрения структуры, опыта и профессиональных компетенций штатом сотрудников, что позволяет эффективно решать операционные и стратегические задачи. Кадровая политика Группы развивается на базе единой системы менеджмента, основу которой составляют корпоративные ценности. В своей деятельности Интер РАО руководствуется международными конвенциями МОТ, ратифицированными в РФ.

15.1.1. Цели развития персонала в связи со стратегическими приоритетами

Основные цели в области управления человеческим капиталом в 2019 г. были связаны с повышением производительности труда, созданием условий для привлечения высококлассных специалистов, изменением подхода к разработке программ обучения и повышением профессионального уровня работников Группы, развитием корпоративной культуры, внутрикорпоративных коммуникаций, изменением методики работы с удовлетворённостью работой персонала.

Вставка. Сотрудники компании – её главная ценность

Риск-аппетит: Готовим кадровый резерв руководителей Группы.

Цели развития персонала увязаны со стратегическими приоритетами Интер РАО и необходимостью модернизации технологической и организационной среды, которая диктует новые требования к профессиональным компетенциям работников. С учётом перспектив развития Компании в течение ближайших 10 лет потребуется повышение квалификации кадров в сегменте «Генерация», а также привлечение персонала, способного строить и обслуживать станции с современным, более наукоёмким и инновационным оборудованием.

В сегменте «Сбыт» внедрение инновационных технологий, например, интеллектуальных систем учёта, развитие дополнительных платных сервисов и функций единых расчётных центров на базе гарантирующих поставщиков будет определять в среднесрочной перспективе основные направления работы с персоналом, в том числе обучение и развитие в области нормативно-правового сопровождения.

15.1.2. Основные направления и результаты реализации кадровой политики

Вставка: Результаты реализации кадровой политики в 2019 г.

- **Активная текучесть персонала снизилась с 11,22% до 11,0%.**
- **Индекс удовлетворённости персонала работой (ESI – Employee Satisfaction Index – обобщённый) вырос по сравнению с результатами 2018 г. с 69,9% до 71,5%.**

В 2019 г. приоритетными мероприятиями и направлениями деятельности кадровой политики являлись:

- развитие социальных программ;
- выведение части функций HR в общий центр обслуживания;
- проведение кадрового аудита;
- внедрение модели корпоративных компетенций Группы для четырёх уровней сотрудников: от топ-менеджмента до рядовых сотрудников;

⁸⁶ Подход в области менеджмента: Кадровая политика и развитие персонала.

- внедрение инструментов объективной оценки персонала (интервью по компетенциям) для повышения качества принятия кадровых решений;
- разработка Концепции по работе с кадровым резервом;
- утверждена Методика «Система обучения персонала ПАО «Интер РАО», регламентирующая ключевые принципы и правила развития персонала.

15.1.3. Планы по совершенствованию кадровой политики в 2020 г.

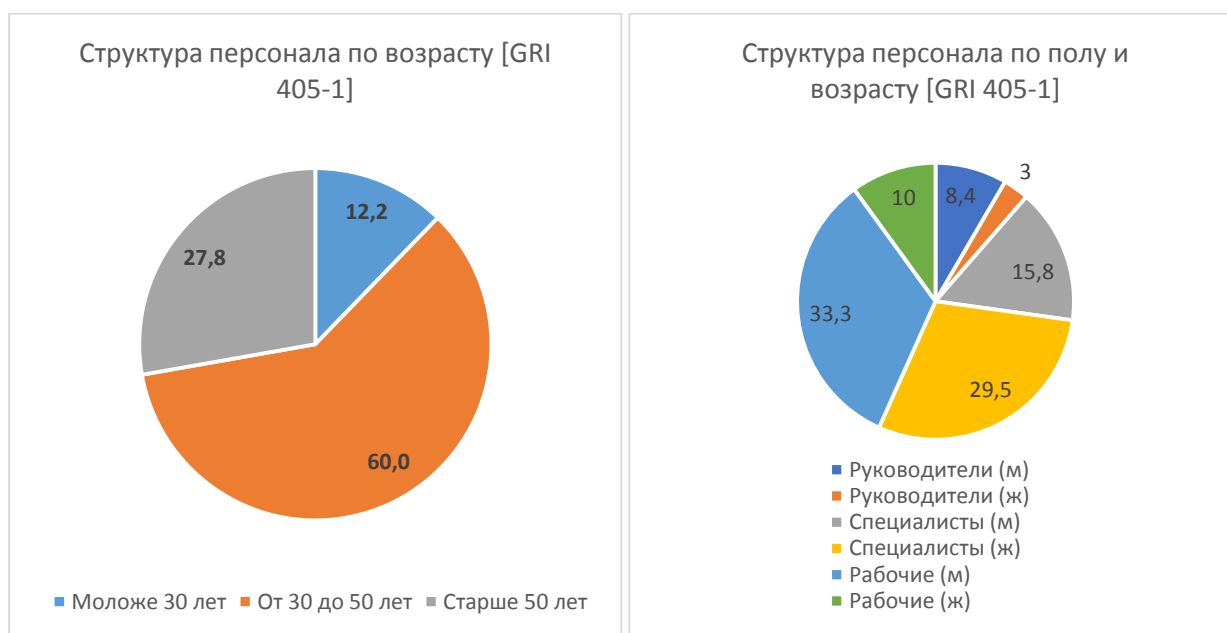
В 2020 г. планируется дальнейшее развитие кадровой политики по следующим направлениям:

- развитие направления «Корпоративная социальная ответственность» и молодежной политики;
- внедрение Корпоративного университета;
- пересмотр системы грейдирования;
- развитие направления «Операционная эффективность»;
- автоматизация HR-процессов на базе Mīgarolis HCM;
- качественное изменение подхода к формированию кадрового резерва.

15.2. Кадровая структура и управление движением персонала

15.2.1. Общая структура персонала [GRI 102-7, 102-8, GRI 405-1]

Списочная численность персонала Группы на 31.12.2019 составила 48 689⁸⁷ человек. Более 72,2% персонала Группы моложе 50 лет. Несмотря на традиционное для энергетической отрасли профессиональное смещение гендерного баланса в сторону работников-мужчин, в структуре персонала Компании доля женщин сравнительно велика – 42,6% от списочной численности. С 94,3% всех работников заключены трудовые договоры на неопределённый срок. 97,5% работников оформлены на полную рабочую неделю. Оба показателя сохраняют положительную динамику предыдущих лет.



Структура персонала организации по категориям, полу и возрастным группам, чел. [GRI 405-1]

	Руководители		Специалисты и служащие		Рабочие	
	М	Ж	М	Ж	М	Ж

⁸⁷ В расчёт показателя входит 82 предприятия Интер РАО. 23 предприятия Группы, не попавшие в охват кадровых показателей, являются юридическими лицами специального назначения (SPV).

< 30 лет	110	41	1 117	1 926	2 422	347
30–50 лет	2 719	1 057	4 782	9 727	8 330	2 589
> 50 лет	1 250	370	1 791	2 739	5 447	1 925
ИТОГО	4 079	1 468	7 690	14 392	16 199	4 861

Численность персонала в разбивке по странам и типам занятости и трудовым договорам на 31.12.2019, чел. [GRI 102-8]

Страна	Пол	Полная занятость	Частичная занятость	Бессрочный договор	Временный договор
РФ	М	24 666	124	23 941	849
	Ж	19 104	650	18 143	1 611
	Всего	43 770	774	42 084	2 460
Грузия	М	1 270	367	1 449	188
	Ж	455	59	448	66
	Всего	1 725	426	1 897	254
Молдавия	М	1 541	0	1 520	21
	Ж	453	0	437	16
	Всего	1 994	0	1 957	37
Итого	М	27 477	491	26 910	1 058
	Ж	20 012	709	19 028	1 693
	Всего	47 489	1 200	45 938	2 751

15.2.2. Движение персонала [GRI 401-1]

Эффективная кадровая политика и разнообразные методы подбора персонала, традиционно применяемые в Интер РАО, позволяют удерживать показатель укомплектованности персонала на высоком уровне в 92%. Коэффициент текучести кадров в расчёте по уволенным сотрудникам в 2019 г. составил 11,0.

При найме персонала Группа в полной мере и в соответствии с законодательством обеспечивает подход, исключая любые виды дискриминации. Во внутренних нормативных документах Группы отражены положения о недопущении в компаниях Группы любых форм дискриминации или притеснения по любым основаниям, включая национальность, пол, возраст. Специальные политики в области гендерного таргетирования в отчётном году не применялись.

Общее количество принятых и уволенных сотрудников в 2019 г. с разбивкой по возрастным группам, полу и региону, чел. [GRI 401-1]

Регион	<30 лет		30–50 лет		>50 лет		Итого
	М	Ж	М	Ж	М	Ж	
Принятые							
Российская Федерация	1 341	995	2 206	2 620	674	713	8 549
Грузия	10	4	7	17	4	6	48
Молдавия	49	6	43	18	49	11	176
Итого	1 400	1 005	2 256	2 655	727	730	8 773

Коэффициент приёма кадров⁸⁸, %	38%	43%	14%	20%	9%	15%	18,0%
Уволенные							
Российская Федерация	783	621	1 971	1 810	1 163	1 179	7 527
Грузия	5	1	18	16	23	39	102
Молдавия	37	3	85	57	132	51	365
Итого	825	625	2 074	1 883	1 318	1 269	7 994
Коэффициент выбытия кадров⁸⁹, %	22,6%	27,0%	13,1%	14,1%	15,5%	25,2%	16,4%
Уволенные, по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины							
Российская Федерация	660	529	1 442	1 293	582	651	5 157
Грузия	5	1	18	16	23	39	102
Молдавия	33	2	50	9	19	2	115
Итого	698	532	1510	1318	624	692	5 374
Коэффициент текучести кадров⁹⁰, %	19%	23%	10%	10%	7%	14%	11,0%

15.2.3. Управление талантами

Планируется развивать внутренний найм и ротации в рамках реализации горизонтально ориентированной карьерной траектории сотрудников, что обусловлено отраслевой спецификой: в условиях работы со сложным оборудованием и наличия у большинства работников уникальных знаний.

В 2019 г. была подготовлена Концепция подготовки кадрового резерва, регламентирующая следующие аспекты:

1. номинационную кампанию и усовершенствованную процедуру отбора в кадровый резерв;
2. коллегиальный формат принятия решения о включении сотрудников в кадровый резерв и о мероприятиях по повышению защищенности должностей кадровым резервом;
3. статусы готовности резервистов к назначению.
4. системный подход к подготовке резервистов на целевые должности, включающий разработку индивидуальных планов развития, обучение в корпоративном формате, наставничество и регулярный мониторинг развития для отслеживания динамики.

В 2019 г. в ряде дочерних обществ был реализован проект РОСТ (Развитие и Оздоровление Существующих Технологий), призванный улучшить ключевые сквозные бизнес-процессы в компаниях.

Этапы проекта РОСТ:

- **Обучение участников проекта** (управление проектами, бережливое производство, бизнес-игра «Моделирование проектной деятельности в меняющихся условиях»).

⁸⁸ Коэффициент приёма кадров рассчитывается как соотношения нанятых работников в 2019 г. к списочной численности персонала на конец отчётного периода.

⁸⁹ Коэффициент выбытия кадров рассчитывается как соотношение уволенных работников в 2019 г. к списочной численности персонала на конец отчётного периода.

⁹⁰ Коэффициент текучести рассчитывается как соотношения работников, уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины в 2019 г., к списочной численности персонала на конец отчётного периода.

- **Ротация участников проекта.** Программа ротации включала в себя аудит бизнес-процессов, создание портфеля проектов, направленных на повышение операционной эффективности Компании.
- **Разработка и реализация дорожной карты** по реализации проектов и получение эффекта.

В 2020 г. планируется расширить проект РОСТ и реализовать его на других дочерних обществах Группы.

15.2.4. Повышение эффективности организационных структур

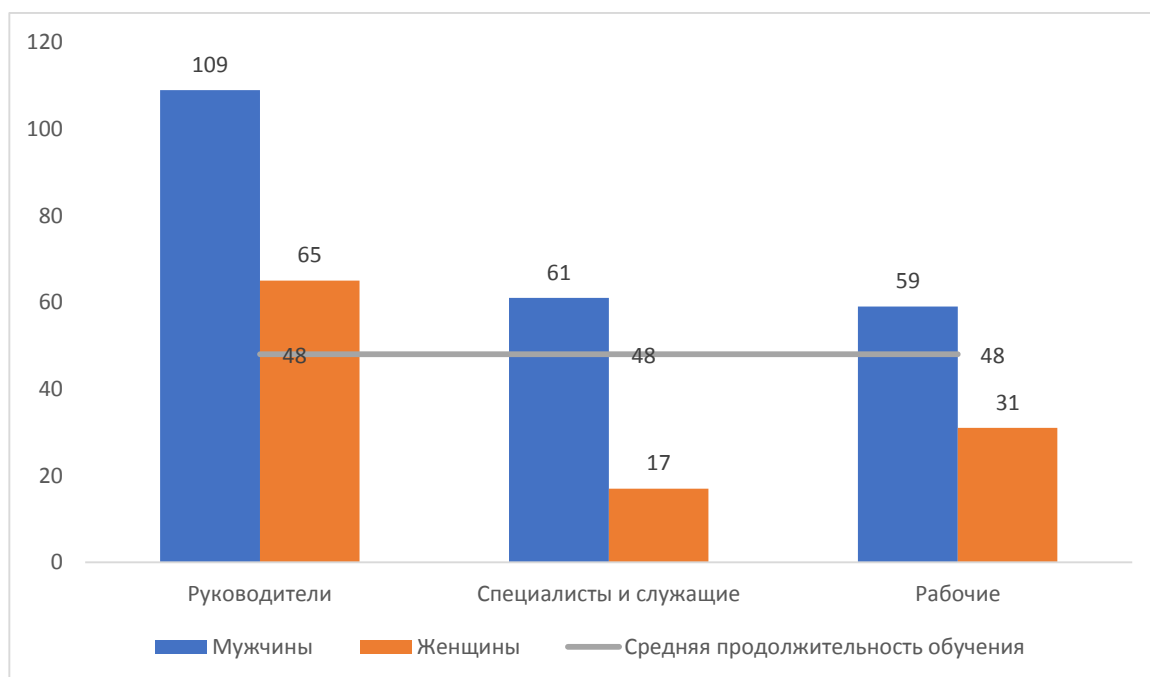
Основная цель работы в данном направлении в 2019 г. – повышение производительности труда, с акцентом на перераспределении персонала и выводе сервисных функций на аутсорсинг.

Для переводимых работников сохранялись привычные условия материальной и нематериальной мотивации. Для сокращаемого персонала также были проработаны различные условия трудоустройства: предложены варианты в других компаниях Группы, проведены переговоры с компаниями энергетической отрасли вне Группы о дальнейшей трудовой деятельности высвобождающегося персонала.

15.3. Обучение персонала [GRI 103⁹¹, 404-1, 404-2]

Руководство Интер РАО заинтересовано в привлечении как высококвалифицированного персонала, так и молодых специалистов. Большое внимание уделяется повышению квалификации, профессиональному росту молодых специалистов и развитию производственной инициативы. На предприятиях Группы существует система наставничества и специальные программы адаптации. Институт наставничества позволяет сократить сроки вхождения в должность, помогает в усвоении и принятии норм, правил, существующих в Группе. Все это позволяет создать атмосферу доверия и принятия нового работника в коллектив. В отчётном году разработанные программы по адаптации персонала после периода внедрения начали более эффективно работать, что позволило снизить текучесть среди молодых специалистов.

Среднее количество часов обучения на одного работника в год [GRI 404-1]⁹²



⁹¹ Подход в области менеджмента: Обучение персонала.

⁹² Рассчитывается как отношение общего количества часов обучения для категории работников к численности работников данной категории.

В 2019 г. обучение и развитие персонала Интер РАО (помимо обязательных программ) реализовывалось по наиболее актуальным для компаний Группы направлениям, в том числе:

- дополнительное профессиональное обучение (повышение и поддержание профессиональных компетенций работников);
- тренажёрная подготовка оперативного персонала;
- тренинги для развития комплекса неспециализированных, сквозных навыков, которые отвечают за успешное участие в рабочем процессе и высокую производительность (управление проектами, планирование, управление временем, ситуационное руководство);
- обучение по программам подготовки кадрового резерва (развитие управленческих компетенций резервистов).

Обучение персонала проводится в различных формах, включая очное обучение, производственную практику и стажировку, активно применяются дистанционные форматы – вебинары и онлайн-курсы, а также микрообучение. Каждый сотрудник Компании имеет возможность выбора внешних и внутренних курсов при формировании плана обучения на следующий календарный год. **[GRI 404-2]**

Обучение работников организовано с целью непрерывного формирования у сотрудников Группы профессиональных знаний, умений, навыков и компетенций. Интер РАО развивает существующую в компании систему непрерывного образования персонала путём увеличения количества персонала, проходящего обучение по программам повышения квалификации в вузах, а также путём участвуя в модернизации самих программ повышения квалификации и переподготовки кадров.

Существующая в Интер РАО система непрерывного образования обеспечивает эффективное управление знаниями персонала и формирование кадрового потенциала, способного обеспечить достижение целей инновационного развития Компании.

В рамках образовательного проекта «HR-эволюция» сотрудники работали над разными профессиональными темами, обучая и обучаясь друг у друга. За 2019 г. были охвачены темы: корпоративные компетенции Интер РАО, интервью по корпоративным компетенциям, индивидуальный план развития (ИПР), центр оценки, молодёжный актив, ротация персонала, оценка потенциала, оценка 360.

Оценка эффективности учебной программы проводится тремя способами:

1. **С помощью комиссии работодателя при аттестации** (устном опросе) работников после самоподготовки, при этом анализируется усвоение учебного материала (ответы на вопросы) и мнения работников о полезности и интересности изученного материала.
2. **Компьютерное тестирование** после прохождения дистанционного обучения.
3. **Анкетирование персонала по окончании обучения.** Работник оценивает полезность усвоенного материала, качество преподавания, качество учебного материала, актуальность полученных знаний, методы обучения и общие аспекты обучения.

В Интер РАО ежегодно проводятся соревнования и конкурсы профессионального мастерства.

Соревнования профессионального мастерства – специально организованные мероприятия, направленные на оценку уровня профессиональной подготовленности персонала, повышения качества работ. Соревнования позволяют обеспечить процесс совершенствования программно-технических средств обучения и тренировки персонала энергопредприятий.

Конкурсы профессионального мастерства специально организуются для выявления лучших сотрудников в конкретной профессии, они могут быть направлены на определение индивидуальных достижений в определенной профессии, групповых достижений (лучшей смены, бригады филиала и др.). В рамках мероприятий оценивается как уровень технической подготовки специалистов, так и индивидуальные и коллективные компетенции.

В настоящее время в компаниях Группы проводятся следующие конкурсы и соревнования профессионального мастерства.

- Ежегодные открытые соревнования комплексных бригад оперативного персонала Интер РАО. Соревнования предназначены для развития профессиональных умений и навыков оперативного

персонала в целях обеспечения надёжной и безопасной эксплуатации энергообъектов. В 2019 г. проведены десятые по счёту соревнования.

- Ежегодные открытые соревнования профессионального мастерства персонала теплосетевых организаций Интер РАО. Данные соревнования предназначены для обмена передовым опытом по оперативному управлению оборудованием, отработке совершенствования форм и методов работы, направленных на обеспечение качества и безопасности обслуживания оборудования. Соревнование проводится с 2018 г.
- Ежегодный конкурс профессионального мастерства среди дежурных электромонтёров филиалов АО «Интер РАО – Электрогенерация» и АО «Нижевартовская ГРЭС». При проведении конкурса используются современные программно-технические средства обучения и дистанционные технологии, применяемые для проверки знаний и тренажёрной подготовки оперативного персонала.
- Ежегодные конкурсы в АО «Алтайэнергосбыт»: «Лучший диспетчер», «Лучший начальник клиентского офиса» и «Лучший старший агент по работе с дебиторской задолженностью». Конкурсы проводятся с целью обеспечения профессионального развития и стимулирования работников Общества и постоянного совершенствования знаний, практических навыков и повышения квалификации работников.

15.4. Социальная поддержка

15.4.1. Принципы социальной политики [GRI 102-12]

В основе корпоративной культуры Интер РАО принципы приоритета общего результата, взаимовыручки и взаимоуважения работников вне зависимости от должности, пола и любых других признаков.

В социальной политике Интер РАО следует международным стандартам и лучшим практикам в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды, противодействия коррупции и взаимодействия с заинтересованными сторонами. Компания ориентируется на Руководство по социальной ответственности (Международный стандарт ISO 26000) и всеобщие принципы Глобального договора ООН в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и противодействия коррупции, Социальной хартии российского бизнеса, а также Отраслевое тарифное соглашение в электроэнергетике Российской Федерации. [GRI 102-12]

Компания стремится формировать среди работников единое пространство ценностей, создавать атмосферу честности и открытости, благоприятного психологического климата, что способствует достижению стратегических целей Группы и повышению эффективности операционной деятельности.

Социальные льготы и гарантии – важный инструмент кадровой политики Группы.

Корпоративный стандарт Интер РАО требует включения в Положение об оплате труда во всех дочерних обществах Группы вопросов формирования социального пакета для работников.

Ключевые направления реализации социальных программ:

- безопасность жизнедеятельности и труда работников;
- здоровье и активность работников;
- поддержка молодых специалистов;
- развитие карьеры;
- поддержка лучших работников, работа с кадровым резервом;
- помощь молодым семьям;
- повышение благосостояния работников;
- поддержка пенсионеров;
- поддержание высокого уровня производственной культуры.

Компании Группы оказывают всестороннюю поддержку работников в разных жизненных ситуациях, уделяют серьёзное внимание лечению и оздоровлению персонала, обеспечению качественной медицинской помощи, организации санаторно-курортного лечения для работников. Забота о детях сотрудников выражена в оказании материальной помощи многодетным и неполным семьям, детям-сиротам и детям-инвалидам. Кроме того, для них каждый год организуется отдых в детских

оздоровительных центрах, участие в корпоративных праздничных и спортивных мероприятиях, экскурсии на объекты Группы.

15.4.2. Материальная мотивация [GRI 202-1, 404-3]

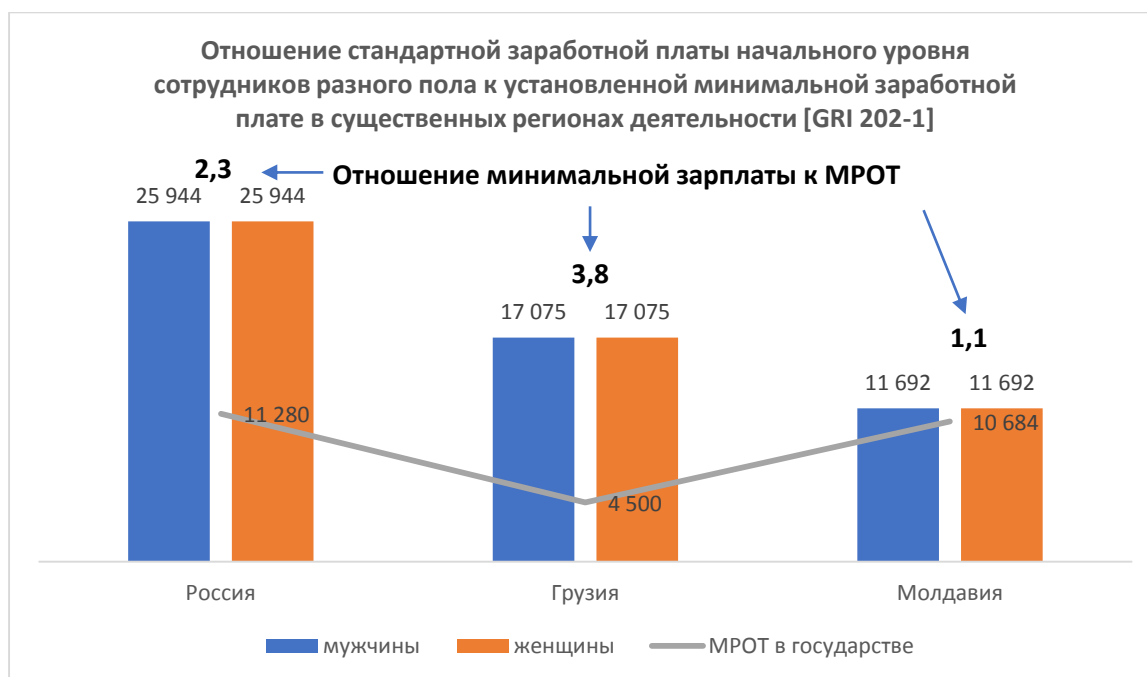
В 2019 г. деятельность по совершенствованию системы материальной мотивации персонала была продолжена проектами в сегменте «Сбыт»: системы оплаты труда АО «Мосэнергосбыт» и АО «ПСК» (суммарно около 5,5 тыс. человек) были доведены до 75 перцентиля соответствующих региональных рынков труда, что позволяет рассчитывать на повышение уровня удовлетворённости персонала по вопросам системы оплаты труда и снижение уровня текучести.

В 2019 г. успешно продолжил функционирование «Кафетерий льгот» в энергосбытовых компаниях: ООО «ЭСКБ» и ПАО «Томскэнергосбыт». «Кафетерий льгот» включает в себя добровольное медицинское страхование, оплату путёвок, санаторно-курортное оздоровление, обучение сотрудников и детей, оплату фитнеса и т. д. Система льгот привязана к действующей системе оплаты труда. Это позволяет осуществлять выбор льгот из предложенного списка в онлайн-режиме на корпоративных порталах, лимит определяется баллами в соответствии с грейдами.

В остальных сегментах уровень оплаты труда находится выше медианы рынка по всем категориям, что позволяет быть конкурентным работодателем в большинстве регионов присутствия Группы.

Основными приоритетами HR в области вознаграждения на следующий отчётный период является развитие социальных программ в части нематериальной мотивации.

Меры по повышению производительности труда позволяют Интер РАО выплачивать заработную плату работникам начального уровня, как правило, выше МРОТ в среднем в 2,3 раза в зависимости от региона присутствия, что позволяет достаточно быстро замещать вакантные должности и эффективно решать задачу замещения работников, уходящих на пенсию.



В Группе действует оценка персонала, основанная на сочетании оценки Ключевых показателей эффективности (КПЭ) и компетенций, что является хорошим мотивирующим фактором для работников, так как позволяет сконцентрировать их внимание не только на повышении эффективности работы, но и на развитии ключевых профессиональных качеств, способствующих достижению необходимых результатов.

Ключевые цели оценки:

- выявление потребностей в профессиональном обучении и личностном развитии сотрудников;
- выявление эффективных и высокоэффективных сотрудников;
- пересмотр заработной платы работников в рамках утверждённого бюджета;
- общий мониторинг эффективности деятельности персонала.

Для всех работников проводится периодическая оценка результативности, напрямую влияющая на выплаты стимулирующего характера для усиления их заинтересованности и ответственности за результаты своего труда. **[GRI 404-3]**.

15.4.3. Нематериальная мотивация

В 2019 г. поощрение получили 5 259 работников Группы: 30 человек были награждены государственными наградами, 181 работник – ведомственными наградами. Корпоративные награды получили 5 048 человек.

В октябре 2019 г. был проведён опрос удовлетворенности персонала работой, в частности такими факторами, как:

- оплата труда;
- нематериальное стимулирование;
- условия труда;
- возможность самореализации;
- корпоративные коммуникации;
- психологический климат;
- возможность карьерного роста;
- руководство;
- уверенность в завтрашнем дне, стабильность и лояльность.

Опрос проводился в октябре 2019 г. В опросе принял участие 91% сотрудников Группы. Для сравнения в 2018 г. данный показатель составил 84%. Стоит также отметить, что по результатам опроса 2019 г. ESI – Employee Satisfaction Index – обобщённый индекс удовлетворённости персонала работой вырос с 69,9% в 2018 г. до 71,5% в 2019 г.

15.5. Взаимодействие с профсоюзами и права человека

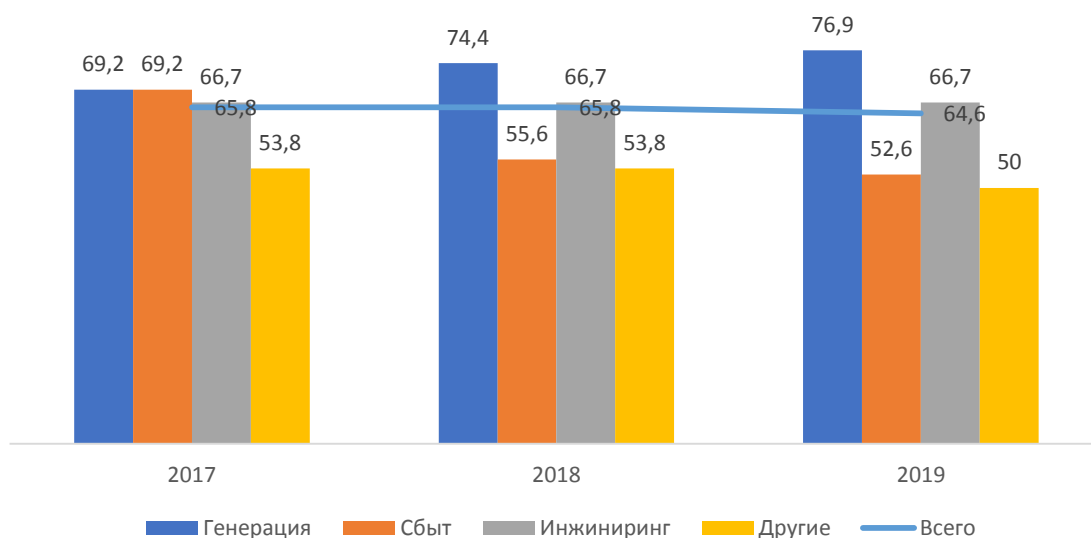
15.5.1. Взаимодействие с профсоюзами **[GRI 103, 102-41, 402-1, 407-1]**

Работники предприятий Интер РАО имеют возможность в полном объёме реализовать свое право на свободу ассоциаций. В 2019 г. в ООО «ОЭК» была организована первичная профсоюзная организация. На большинстве предприятий созданы и свободно действуют профессиональные союзы и в 2019 г. в Группе насчитывалось 22 607 члена профсоюзных организаций, или 59,8% от среднесписочной численности. **[GRI 102-41]**. В Интер РАО не выявлено подразделений, у которых право на использование свободы ассоциации и ведения коллективных переговоров может нарушаться или подвергаться существенному риску. **[GRI 407-1]**.

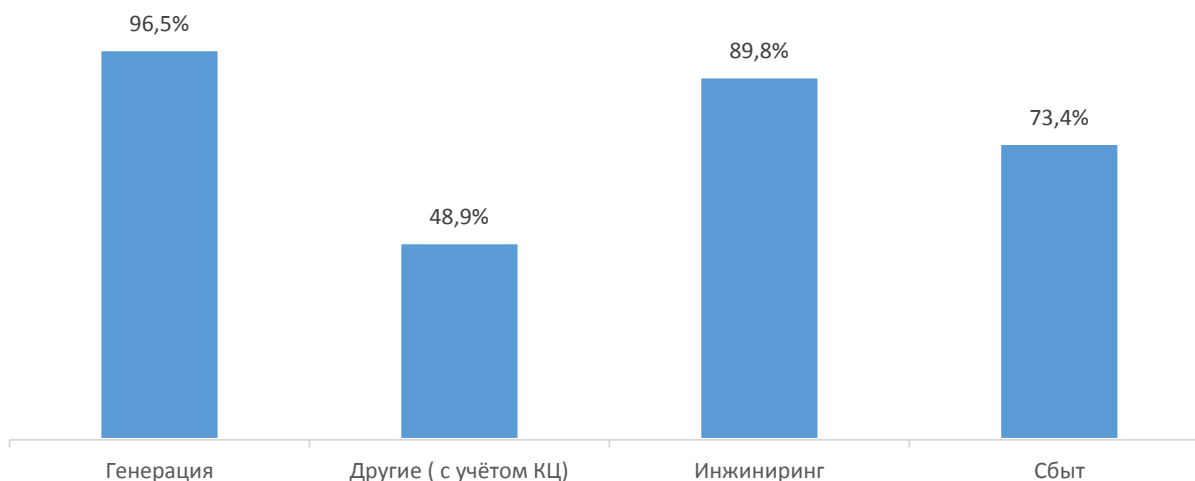
Первичные профсоюзные организации преимущественно представляют интересы работников сегмента «Генерация». В 2019 г. во многих филиалах и ДО Интер РАО были проведены профсоюзные конференции, а также функционировали постоянные комиссии и комитеты филиалов профсоюзов, на которых совместно с руководством прошли обсуждения особо волнующих работников вопросов, таких как заключение нового коллективного договора, переход на новую систему оплаты труда, оплата работы в выходные дни, выплаты за сверхурочные часы, рассмотрение кандидатур для предоставления санаторно-курортного лечения за счёт средств ДМС.

Ведётся большая работа с молодёжью: на базе территориальных профсоюзов с молодыми энергетиками проводилось обучение по различным темам, молодые специалисты вовлекались в различные социально значимые мероприятия.

Доля предприятий с коллективными договорами [GRI 102-41]



Доля персонала предприятий Интер РАО с коллективным договором на 31.12.2019 [GRI 102-41]



Руководство Интер РАО поощряет заключение коллективных договоров во всех сегментах Группы, поскольку коллективный договор не только содержит все обязательные нормы трудовых прав, обязанностей работодателя, но и существенно расширяет их, позволяя сотрудникам быть уверенными в своем будущем, планировать и строить свою карьеру и личную жизнь, заботиться о своей семье. По состоянию на 31.12.2019 доля сотрудников предприятий Интер РАО, где есть коллективный договор, составляет 84%, в сегменте «Генерация» эта доля составляет 96,5%. **[GRI 102-41]**

В сегментах «Генерация» и «Инжиниринг и сервисы» предприятия Группы выстраивают партнёрские отношения с работниками на условиях заключённых коллективных договоров, в основе которых – единый подход и определённый порядок предоставления льгот, гарантий, компенсаций, определяющих их размеры. Срок действия распространяется на среднесрочную перспективу. Все обязательства, принятые на себя стороной работодателя и закреплённые в коллективных договорах на 2019 г., выполнены в полном объёме.

В соответствии со ст. 74 Трудового кодекса Российской Федерации об изменениях (организационных или технологических условий труда) и ст. 75 Трудового кодекса Российской Федерации (при смене собственника имущества организации, изменении подведомственности организации, реорганизации) срок уведомления работника об изменении существенных условий трудового договора в простой письменной форме составляет не менее 2 месяцев. [GRI 402-1].

15.5.2. Приверженность правам человека [GRI 405, 406, 408, 409]

Интер РАО обеспечивает соблюдение принципов в области защиты прав человека, изложенных в следующих международных документах:

- Всеобщей декларации прав человека;
- Международном пакте о гражданских и политических правах;
- Международном пакте об экономических, социальных и культурных правах;
- Декларации Международной организации труда об основополагающих принципах и правах в сфере труда;
- Конституции Российской Федерации;
- Трудовом кодексе Российской Федерации;
- Руководящих принципах предпринимательской деятельности в аспекте прав человека Организации Объединённых Наций;
- Глобальном договоре ООН.

Компания поддерживает и уважает защиту провозглашенных на международном уровне прав человека и выступает за непричастность к нарушениям прав человека, тем самым выражая содействие первому и второму принципам Глобального договора ООН.

Интер РАО проявляет нетерпимость в отношении любых форм дискриминации и выступает за равенство прав вне зависимости от пола, расы, национальной принадлежности, языка, социального происхождения, имущественного и должностного положения, религии, принадлежности к общественным объединениям и любым иным признакам.

В 2019 г. был запущен процесс разработки политик по правам человека, взаимодействию с местными сообществами, а также Кодекса поведения поставщиков. Внедрение данных внутренних нормативных документов создаст основу для дальнейшего укрепления практик в части взаимодействия с сотрудниками, местными жителями и другими заинтересованными сторонами – как непосредственно через действия Компании, так и опосредованно через партнёров Компании.

Разработанный проект Политики по правам человека официально закрепит следующие обязательства Интер РАО:

- соблюдать право человека на жизнь, свободу, личную неприкосновенность;
- не допускать в своей деятельности использование любых форм принудительного и детского труда;
- гарантировать право на справедливое и достойное вознаграждение, безопасные и благоприятные для здоровья условия труда, право на отдых и досуг, а также на необходимую социальную поддержку, в том числе в случаях болезни, инвалидности, потери кормильца, старости и иных случаев утраты средств к существованию по независящим от работника обстоятельствам;
- признавать право на свободу объединения, права на ведение коллективных переговоров, права на создание и участие в профессиональных союзах для защиты своих интересов;
- уважать право местных сообществ на благоприятные условия проживания, содействуя снижению негативного воздействия на регионы присутствия в отношении экономических, экологических, социальных и культурных аспектов;
- развивать и поддерживать социокультурное многообразие;
- взаимодействовать с заинтересованными сторонами с целью предоставления достоверной и исчерпывающей информации о деятельности Общества в области защиты прав человека.

Внедрять новую Политику в области прав человека предполагается путём проведения следующих мероприятий:

- организация обучения членов органов управления и контроля в области прав человека;
- проведение оценки рисков, связанных с соблюдением прав человека;
- разработка плана мероприятий по митигированию рисков и/или устранению негативных последствий нарушений в области прав человека.
- информирование работников и деловых партнёров о необходимости неукоснительно соблюдать основные принципы прав человека и информировать о произошедших или планируемых нарушениях в области прав человека в письменной форме или посредством Единой горячей линии ПАО «Интер РАО» с гарантией обеспечения конфиденциальности.

16. Благотворительная деятельность⁹³

16.1. Политика и основные направления благотворительной деятельности

Интер РАО в 2019 г. продолжалась работа в части эффективной реализации благотворительных проектов и распространения лучших практик на компании Группы в целях решения социальных проблем в конкретном регионе.

Политика благотворительной деятельности Группы при отборе проектов определяется следующими принципами:

- **адресность** – выделение денежных и иных средств физическому или юридическому лицу на конкретные цели с последующим контролем их целевого расходования;
- **действенность** – достижение конкретного результата, в том числе влияние на основную деятельность (поддержка корпоративных ценностей, содействие реализации Стратегии и т. п.);
- **объективность** – оценка программ и проектов с точки зрения их социальной эффективности и соответствия цели, приоритетам и принципам благотворительной и спонсорской деятельности;
- **эффективность** – достижение заданных результатов с использованием наименьшего объёма средств;
- **территориальность** – реализация благотворительных и спонсорских проектов на территориях, где у Компании существуют производственные, коммерческие или другие интересы, связанные с развитием бизнеса;
- **перспективность** – инвестиции в будущее тех регионов, которые Компания считает перспективными в плане развития бизнеса;
- **доступность и прозрачность** – обеспечение прозрачной и эффективной системы контроля целевого расходования средств.

При определении приоритетных направлений благотворительной деятельности учитывается актуальность вопросов, основанных на указах Президента Российской Федерации, поручениях Правительства Российской Федерации и других государственных программах.

Совершенствование механизмов контроля за реализацией благотворительных проектов на стадии их отбора позволило повысить эффективность благотворительной деятельности и прозрачность расходов. Помимо юридических и бухгалтерских отчётных документов, видео- и фотоматериалов, представители компаний Группы осуществляют личный контроль за реализацией проектов, выезд на места проведения мероприятий, взаимодействие с благополучателями, сбор информации от третьих лиц, проверку благополучателей сотрудниками подразделений собственной безопасности, мониторинг информационного поля и СМИ. Отчёт об использовании благотворительных фондов

⁹³ Подход в области менеджмента: Участие в социальных проектах и благотворительность.

Общества, а также его дочерних и зависимых организаций рассматривается Советом директоров Общества в составе вопроса о рассмотрении отчётов об исполнении бизнес-плана.

Объём социально ориентированных инвестиций

Показатели	2017	2018	2019	Изм. к 2018 г., %
Бюджет благотворительных программ, млрд руб.	1,1	0,8	1,1	27,3%
Число реализованных благотворительных проектов, шт.	400	305	300	-1,7%
Количество благополучателей, чел.	1 169 317	1 149 134	1 158 685	0,8%

ПАО «Интер РАО» активно участвует в экономической и социальной жизни всех регионов присутствия, не ограничиваясь разовыми пожертвованиями, а проводя политику комплексной социальной ответственности с обязательным условием прозрачности. Традиционно поддерживаются и реализуются проекты по семи направлениям:

- поддержка ветеранов отрасли, ветеранов и инвалидов боевых действий;
- поддержка социально незащищённых слоёв населения;
- поддержка образовательных учреждений и объектов здравоохранения, массового и молодёжного спорта;
- поддержка природоохранных организаций и экологических заповедников;
- помощь деятелям культуры;
- поддержка культурных мероприятий;
- финансирование объектов исторической и культурной ценности.

В 2019 г. приоритетом стали проекты, направленные на поддержку образовательных учреждений и объектов здравоохранения, массового и молодёжного спорта, кроме того, серьёзное внимание было уделено поддержке ветеранов отрасли, ветеранов и инвалидов боевых действий.

16.2. Долгосрочные социально ориентированные проекты

16.2.1. Основные направления развития регионов присутствия [GRI 103⁹⁴]

В 2019 г. взаимодействие с органами власти и общественными организациями в регионах присутствия дочерних обществ оставалось одним из приоритетов Интер РАО. Взаимодействие строилось на

⁹⁴ Подход в области менеджмента: Рынки присутствия.

принципах открытости, диалога и партнёрства и на основе соглашений о сотрудничестве, задающих общие рамки и принципы совместной деятельности.

Сотрудничество осуществлялось по следующим основным направлениям:

- реализация комплекса мер по совершенствованию надёжности электро- и теплоснабжения потребителей и предотвращению увеличения дефицита тепловой и электрической энергии;
- осуществление мероприятий по энергосбережению и повышению энергетической эффективности предприятий, бюджетных учреждений и объектов жилищно-коммунального хозяйства путём участия в совещательных рабочих группах при органах региональной власти по энергетике и инженерному обеспечению, повышению доступности и увеличению эффективности энергетической инфраструктуры регионов, путём организации и проведения практических занятий по основам энергосбережения для работников предприятий, учащихся школ и вузов;
- инициативы, ориентированные на социально-экономическое развитие регионов, внесение вклада в их промышленный потенциал и увеличение инвестиционной привлекательности, на создание новых рабочих мест и обеспечение условий для поступления дополнительных налогов в региональные бюджеты;
- сотрудничество по вопросам экологии и создания условий для улучшения качества жизни населения, в том числе путём участия в работе региональных координационных советов по охране окружающей среды и рациональному природопользованию;
- сотрудничество с региональным научно-техническим сообществом, повышение квалификации работников на базе региональных университетов, подготовка кадров;
- работа по тарифообразованию и сокращению дебиторской задолженности.

В 2019 г. продолжилось заключение соглашений с правительствами субъектов Федерации. В марте было подписано соглашение о сотрудничестве между ПАО «Интер РАО» и Правительством Калининградской области в целях развития топливно-энергетического комплекса региона.

В апреле 2019 г. между ПАО «Интер РАО» и Администрацией Томской области был подписан план мероприятий по созданию Единого информационно-расчётного центра Томской области. Создание центра обеспечит прозрачность отношений участников рынка жилищно-коммунальных услуг, повысит доступность и удобство различных механизмов оплаты услуг.

В апреле 2019 г. между ПАО «Интер РАО» и Правительством Свердловской области была подписана дорожная карта по реализации соглашения о сотрудничестве, заключённого в 2018 г. В рамках соглашения, в частности, предусматривается, что будет обеспечен доступ к закупкам малых и средних предприятий региона для нужд ПАО «Интер РАО».

В июне 2019 г. в рамках реализации соглашения между ПАО «Интер РАО» и администрацией Ивановской области в г. Иваново был открыт центр обслуживания компаний Группы, унифицирующий и централизующий три направления её деятельности: управление персоналом, бухгалтерский и налоговый учёт, осуществление казначейских платёжных операций. Открытие центра позволило создать в Ивановской области 255 рабочих мест. До 2021 г. их количество планируется увеличить в три раза. В дополнение к инфраструктурным проектам совместно с ивановскими вузами Компания планирует развивать научно-техническое сотрудничество.

Существенную часть деятельности по стабилизации платёжной дисциплины составляют мероприятия по уменьшению дебиторской задолженности, что позволяет сохранять уровень налоговых поступлений в региональные бюджеты. Их эффективность напрямую зависит от постоянного взаимодействия с региональными органами власти и территориальными органами федеральных органов исполнительной власти (Федеральной службой судебных приставов). В каждой сбытовой компании Группы

функционирует Комитет по работе с дебиторской задолженностью и приняты необходимые руководящие документы.

Важным каналом взаимодействия Группы с предпринимательским сообществом в регионах являются площадки государственных и общественных организаций и институтов, созданных для защиты прав предпринимателей (центры занятости населения, региональные уполномоченные по защите прав предпринимателей, торгово-промышленные палаты, отделения «ОПОРЫ РОССИИ» и др.). Дочерние общества Группы в регионах присутствия регулярно участвуют в круглых столах, семинарах, конференциях по вопросам изменений законодательства, тарифной политики, подготовки кадров, энергосбережения и энергоэффективности.

16.2.2. Крупные региональные инициативы Группы в 2019 г.

Сетевые социальные проекты Группы реализуются одновременно в нескольких регионах присутствия Компании и тем самым позволяют достичь значительного социального эффекта, но при этом адаптированы под нужды конкретных регионов.

«Энергия памяти и добра». В преддверии 75-й годовщины Победы в Великой Отечественной войне данный проект получил особую значимость. Целью проекта является оказание благотворительной помощи ветеранам Великой Отечественной войны, блокадникам, работникам тыла, узникам концлагерей. В 2019 г. проект был реализован в 22 регионах присутствия Группы. Реализованы проекты по восстановлению и благоустройству мемориальных комплексов и памятников воинам Великой Отечественной войны. Ветеранам в регионах присутствия Группы была оказана адресная материальная помощь, закуплены бытовая техника, продукты питания, предметы первой необходимости. Работники Группы принимали участие в масштабных городских и региональных акциях и торжественных мероприятиях, посвящённых Дню Победы и Дню пожилого человека.

«Луч надежды». Оказание помощи детям-инвалидам и их семьям, всего за год реализовано 32 проекта по Группе. В рамках проекта были выделены средства на приобретение реабилитационного оборудования и медицинской техники, на обучение родителей детей-инвалидов методикам поведенческой терапии, а также была произведена закупка медикаментов, продуктов питания, бытовой техники и т. д. Организовано и проведено множество реабилитационных, спортивных и культурных мероприятий для инвалидов.

«Энергия спорта». Цель проекта – поддержка детско-юношеского спорта, продвижение культуры спорта и здорового образа жизни среди молодёжи. За 2019 г. по Группе было реализовано 46 проектов, в рамках которых: произведён масштабный ремонт хоккейного крытого корта на ледовой арене «Спортивно-оздоровительного комплекса» г. Верхний Тагил; завершено строительство хоккейного корта г. Новый Уренгой; закуплен спортивный инвентарь и экипировка для оборудования детско-юношеских спортивных школ. Также Группа оказывает адресную помощь спортсменам-паралимпийцам, направленную на создание благоприятных условий для тренировок и обеспечение спортсменов необходимым инвентарём.

«Свет и тепло детям». Цель проекта – оказание помощи, сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей, путём закупки предметов первой необходимости, медикаментов, медицинского оборудования и спортивного инвентаря, а также организация спортивных и творческих мероприятий для детей. Помощь была оказана 31 учреждению.

«Самая яркая ёлка». Традиционно в канун Нового года для детей-сирот и детей, оказавшихся в сложной жизненной ситуации, сотрудники компаний Группы организовали и провели праздничные мероприятия в 28 детских домах, интернатах и специализированных медицинских учреждениях. Один из самых ярких праздников удалось организовать в Российской детской клинической больнице в г. Москве, где приняли участие более 300 детей с тяжёлыми заболеваниями, находящимися в данном учреждении на лечении.

Компания также реализует ряд социальных программ за пределами Российской Федерации:

Литва. AB INTER RAO Lietuva поддерживает проекты, направленные на повышение квалификации спортсменов, подготовку нового поколения профессионалов во многих видах спорта, проводит образовательные проекты для населения по вопросам искусства и культуры, выделяет инвестиции на популяризацию и развитие автомобильного спорта в Литве, организацию международных соревнований. Проводятся спортивные мероприятия для детей-инвалидов и детей из детских домов, оказывается помощь детям из детских домов по подготовке сдачи экзаменов по окончании школы. Компания принимает участие в социальных проектах реабилитационного центра для малообеспеченных семей и инвалидов, в том числе оказала помощь в постановке спектаклей и проведении гастролей театра инвалидов. Поддерживается проект по поиску и спасению людей.

Грузия. АО «Теласи» поддерживает значимые социальные проекты, которые могут принести пользу обществу и привлечь внимание общественности к той или иной социальной проблеме, например оказывает поддержку проектам Благотворительного фонда Патриархии Грузии «Лазаре», которые направлены на содействие сохранению национальной и культурной идентичности молодых представителей грузинских диаспор, поддерживает проекты, организованные «Союзом чад Божьих всея Грузии» для лиц с ограниченными возможностями с целью содействия в улучшении качества их жизни. Кроме того, Компания ежегодно оказывает поддержку храмам и соборам, а также благотворительным организациям Грузии, компенсируя стоимость потребляемой ими электроэнергии.

Молдавия. ЗАО «Молдавская ГРЭС», являясь крупнейшим предприятием региона, принимает активное участие в социальной сфере региона, проводятся локально-образовательные проекты в спортивных, общеобразовательных и школах-интернатах, оказывается поддержка социально незащищённым слоям населения (оказывается материальная помощь, выделяются путёвки в санаторий-профилакторий, предоставляются ритуальные услуги пенсионерам, оказывается помощь ветеранам Великой Отечественной войны, детям-сиротам, инвалидам). Также ежегодно ЗАО «Молдавская ГРЭС» принимает участие в финансировании и организации культурно-массовых мероприятий для жителей региона.

16.2.3. Спонсирование крупных форумов и конференций

В 2019 г. Общество выступило партнёром, обеспечив финансовую поддержку, таких ведущих деловых мероприятий, как Российский инвестиционный форум, Петербургский международный экономический форум, Красноярский экономический форум, Петербургский международный юридический форум. Совокупный объём затрат на поддержку указанных и других ведущих деловых мероприятий в 2019 г. составил 24 млн руб. (с НДС), а за последние три года (2017–2019 гг.) превысил 54,1 млн руб. (с НДС). В мероприятиях, партнёром которых выступает Компания, традиционно участвует представительная делегация руководителей ключевых направлений бизнеса Общества. Расходы на спонсорскую деятельность соответствуют плановым показателям по данному направлению.

16.3. Корпоративное волонтерство

Сотрудники компаний Группы являются волонтерами в различных социальных организациях и благотворительных фондах, участвуют в различных волонтерских акциях, организуют экологические праздники, поездки в детские дома и дома престарелых.

В целях систематизации и развития общественной и добровольческой деятельности в Интер РАО организована работа в рамках развития корпоративного волонтерства. Корпоративное волонтерство – один из важнейших инструментов поддержания социальной активности Интер РАО и формирования устойчивых отношений с государством и местными сообществами. Также корпоративное волонтерство является важным инструментом как для значимых социальных изменений, так и для построения корпоративных коммуникаций. В основе корпоративного волонтерства лежит оказание безвозмездной помощи. Получить статус корпоративного волонтера могут сотрудники Интер РАО, а также члены их семей. Целями корпоративного волонтерства являются укрепление корпоративной культуры, развитие профессиональных и личностных компетенций сотрудников, внедрение нематериальной мотивации работников, активно участвующих в волонтерской деятельности.

Приоритетными направлениями добровольческой деятельности в Интер РАО объявлены помощь детям и пожилым людям, защита окружающей среды, обучение, пропаганда здорового образа жизни, сохранение культурно-исторического наследия. Интер РАО создаёт эффективную систему социальных программ, главным образом ориентированных на улучшение качества жизни своих работников. Многообразие программ социальной политики, их разносторонняя направленность подчеркивают значимость работников и семей работников для Интер РАО.

Помимо реализации благотворительных и спонсорских проектов, Интер РАО активно реализует различные волонтерские инициативы, количество которых с каждым годом растёт, что свидетельствует о повышении сознательности работников и их личном желании внести собственный вклад в решение социальных проблем. Основными направлениями реализации волонтерских проектов в 2019 г. стали адресная поддержка людей, оказавшихся в сложных жизненных ситуациях, а также экологические проекты. Общая сумма, собранная с помощью сотрудников Интер РАО, составила 3,5 млн руб.

За отчётный год в компаниях Группы было организовано несколько срочных благотворительных социальных акций по сбору средств для нуждающихся, в том числе сотрудникам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации. Общая сумма пожертвований сотрудников составила около 2 млн руб.

В 2019 г. во многих компаниях Группы прошли традиционные Дни донора, в рамках которых несколько сотен сотрудников сдали более 250 литров крови.

Многие компании Интер РАО участвовали в самостоятельных или региональных экологических проектах. Работники Группы уделяют внимание вопросам ответственного отношения к потреблению ресурсов и раздельному сбору отходов. Всего же по Группе было собрано более 15 000 т вторичного бумажного сырья. Кроме того, были проведены субботники, высадки деревьев, мероприятия по благоустройству парков и скверов.

Работники Группы принимали участие в мероприятиях, приуроченных ко Дню Победы (в таких акциях, как «Подарок ветерану», «Георгиевская ленточка»), во всероссийской акции «Бессмертный полк», организовывали встречи и праздничные мероприятия для ветеранов. В рамках образовательных проектов представители молодёжного актива и волонтеры компаний Группы организовывали проекты, связанные с энергосбережением и энергоэффективностью, профилактикой детского травматизма, популяризировали идеи ответственного потребления, проводили профориентационные мероприятия.

Только в рамках Всероссийского фестиваля #ВместеЯрче силами сотрудников компаний Группы были проведены более 50 мероприятий: тематические игры-викторины, квесты и интеллектуальные турниры, экскурсии на станции, конкурсы рисунков на тему энергосбережения, лекции по энергоэффективности, а также проведены серии уроков «Экология и энергосбережение» в школах и средних специальных учебных заведениях на территориях своего присутствия.

Отчёт о корпоративном управлении

17. Заявление Председателя Совета директоров

Уважаемые акционеры!

Основные направления работы Совета директоров в 2019 г. включали в себя обеспечение развития и поступательного роста Компании, принятие наиболее важных решений для эффективного и стабильного функционирования Компании в соответствии с признанными стандартами корпоративного управления. На протяжении 2019 г. Советом директоров принимались решения по стратегическим и текущим направлениям деятельности Компании. Впервые была введена практика утверждения полугодовых и годовых отчётов менеджмента об устойчивом развитии и о рисках Интер РАО. Также впервые по решению Совета директоров были застрахованы киберриски в рамках Программы страховой защиты обществ Группы Интер РАО. Кроме того, Совет директоров утвердил подготовленные менеджментом бизнес-план, включая инвестиционную программу, а также программы инновационного развития, технического перевооружения и реконструкции и принял ряд других решений, направленных на устойчивое развитие Интер РАО.

В отчётном году Компания продолжила совершенствовать корпоративное управление. Результатом стало дальнейшее повышение его уровня: из 79 принципов Интер РАО соблюдает 76 (или 96,2%), два принципа соблюдаются частично и только один принцип не соблюдается. Таким образом, показатель соблюдения рекомендаций Кодекса корпоративного управления вырос по сравнению с 2018 г.: полное соблюдение рекомендаций – с 93,7% до 96,2%; в той или иной степени – с 97,4% до 98,7%.

Председатель Совета директоров

И.И. СЕЧИН

18. Система корпоративного управления [GRI 102-16]

В области корпоративного управления ПАО «Интер РАО» руководствуется требованиями законодательства, Правилами листинга ПАО Московская Биржа (далее также Правила листинга), рекомендациями Кодекса корпоративного управления Банка России (далее также Кодекс корпоративного управления, Кодекс), который в соответствии с решением Совета директоров от 24.11.2014⁹⁵ является документом, определяющим стандарты корпоративного управления Общества, а также признанными в российской и международной практике стандартами корпоративного управления и раскрытия информации.

Фундаментальные требования в отношении этичного корпоративного поведения изложены в Кодексе корпоративной этики ПАО «Интер РАО». [GRI 102-16].

Схема. основополагающие корпоративные принципы и ценности Общества [В макете отразить в виде блоков или сот. В тексте цветом и размером выделить первую букву]

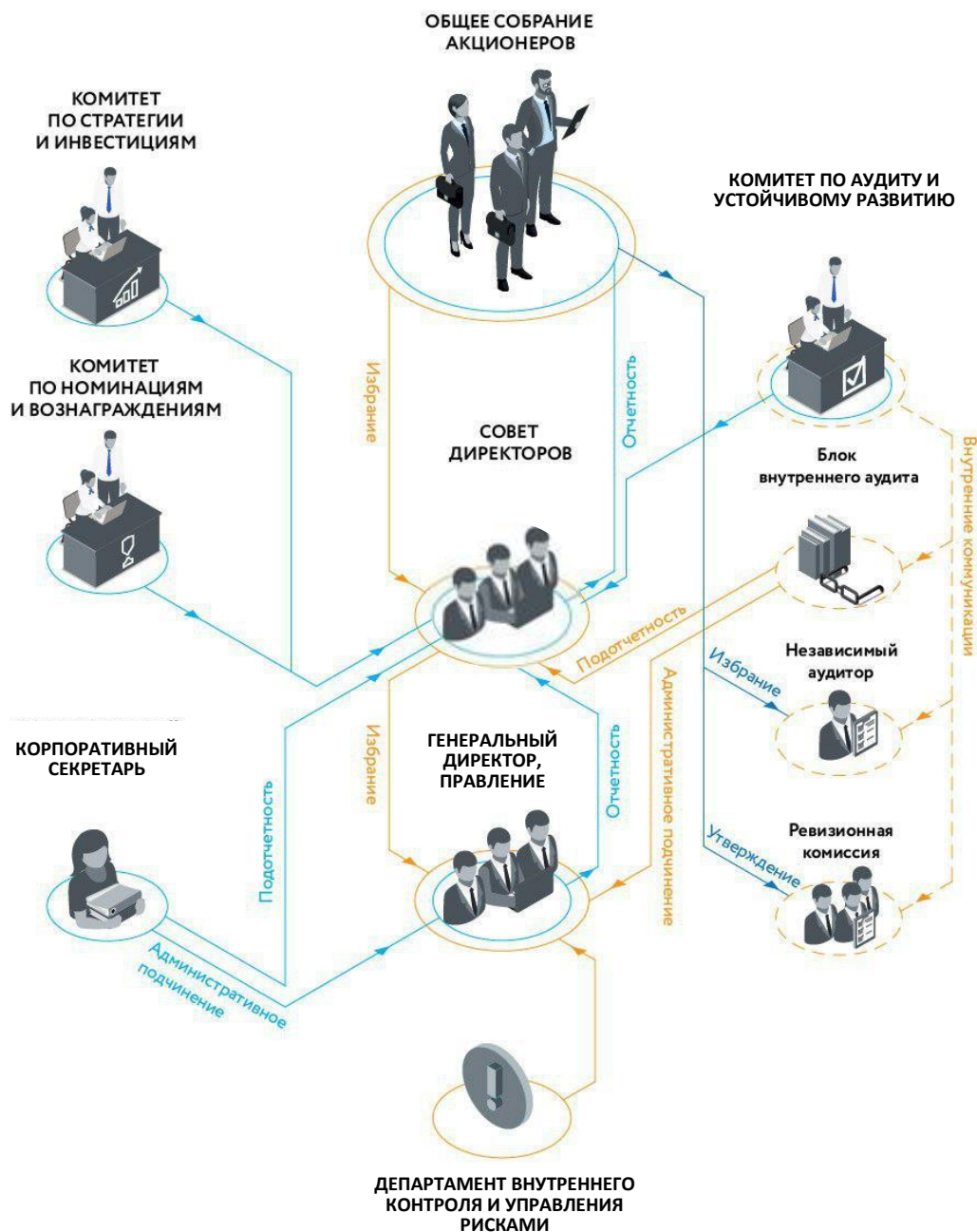
Соблюдение интересов акционеров	Прибыльность, эффективность и результативность	Инновационное развитие и модернизация
Энергетическая эффективность и энергосбережение	Информационная открытость.	Нравственность
Социальная ответственность	Партнёрство	Добросовестность
Непринятие коррупции	Отказ от неправомερных платежей	Внедрение цифровых технологий

Во взаимодействии с внешними стейкхолдерами ПАО «Интер РАО» руководствуется принципами вежливости, корректности и точности.

⁹⁵ Протокол от 26.11.2014 № 128.

Система корпоративного управления ПАО «Интер РАО» полностью соответствует требованиям законодательства и Правил листинга. Руководство полагает, что обеспечивает необходимую степень уверенности акционеров и инвесторов в последовательности реализуемой стратегии и принимаемых решений.

18.1. Структура корпоративного управления [GRI 102-18]



18.2. Оценка уровня корпоративного управления

Согласно [отчёту Национального индекса корпоративного управления 2019 г.](#) Интер РАО входит в топ-10 лидеров управления по качеству раскрываемой информации о соблюдаемых принципах корпоративного управления.

По результатам независимой оценки эффективности деятельности Совета директоров ПАО «Интер РАО», проведённой в 2019 г., была дана следующая общая характеристика корпоративного управления.

- Позиция основных акционеров и руководства направлена на поддержание публичного статуса ПАО «Интер РАО», что положительно влияет на динамику развития практики корпоративного управления.
- Система корпоративного управления хорошо описана во внутренних документах Компании, регулярно актуализируется и соответствует рекомендациям Кодекса корпоративного управления.
- Состав Совета директоров ПАО «Интер РАО» представлен директорами, имеющими масштабный опыт управления бизнесом, инвестициями, глубокое понимание государственных задач и приоритетов.
- ПАО «Интер РАО» занимает лидирующие позиции среди публичных российских компаний в области корпоративного управления и ESG, что подтверждается рейтинговыми агентствами ACRA (1 место) и Bloomberg (12 место).



В ПАО «Интер РАО» ежегодно проводится самооценка уровня корпоративного управления по методике Росимущества, утверждённой приказом Росимущества от 22.08.2014 № 306. Результаты свидетельствуют о планомерном повышении качества корпоративного управления. В 2019 г. уровень соответствия составил 89%.

18.2.1. Соблюдение принципов корпоративного управления

Согласно решению Совета директоров от 2014 г., Общество руководствуется рекомендациями Кодекса корпоративного управления в качестве документа, определяющего стандарты корпоративного управления.

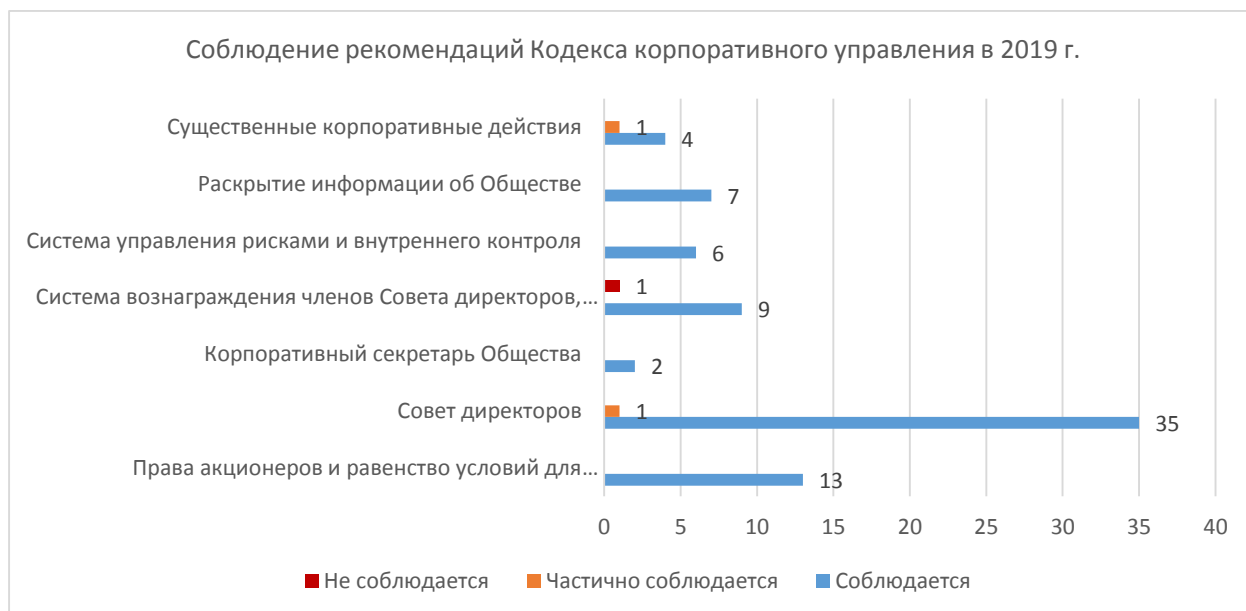
Из 79 принципов Кодекса Общество соблюдает 76, или 96,2%, 2 принципа соблюдаются частично, и только 1 принцип не соблюдается. В 2018 г. 2 принципа не соблюдалось и 3 принципа соблюдалось частично. Таким образом, Общество соблюдает в той или иной степени 78, или 98,7%, принципов корпоративного управления и по сравнению с 2018 г. повысило уровень соблюдения рекомендаций Кодекса.

Принципы, соблюдаемые с 2019 г.

Соблюдена рекомендация п. 1.3.2. в части отсутствия и неучастия в голосовании казначейских акций в течение отчётного периода. С целью исключения возможности возникновения конфликта интересов при голосовании квазиказначейскими акциями Советом директоров ПАО «Интер РАО» была выдана рекомендация Генеральному директору АО «Интер РАО Капитал» – дочернему обществу, владеющему акциями Общества, воздержаться от голосования по вопросам повестки годового Общего собрания

акционеров (ГОСА) за исключением случая, когда для принятия решения без учёта акций, принадлежащих АО «Интер РАО Капитал», будет отсутствовать кворум. В случае голосования по вопросу избрания членов Совета директоров в целях избрания необходимого количества независимых директоров было рекомендовано голосовать за независимых директоров. В соответствии с указанной рекомендацией АО «Интер РАО Капитал» не принимало участие в голосовании на ГОСА ни по одному вопросу повестки дня.

В Устав Общества в 2019 г. внесены изменения, соответствующие рекомендации 1 п. 2.1.1. Кодекса о наличии у Совета директоров полномочий по назначению и освобождению от занимаемой должности Генерального директора.



Несоблюдаемые принципы

Не соблюдается принцип 4.3.2. Кодекса о внедрении программы долгосрочной мотивации членов исполнительных органов с использованием акций Общества. Указанное ухудшение носит временный характер. Предыдущая опционная программа (система долгосрочной мотивации), утверждённая Советом директоров в 16.02.2016⁹⁶, исполнена в 2018 г. Планируется, что основные принципы новой программы долгосрочной мотивации будут представлены в рамках актуализированной Стратегии / Долгосрочной программы развития ПАО «Интер РАО» на новый среднесрочный/долгосрочный горизонт. Таким образом, данное несоответствие ограничено во времени.

Рассмотрение актуализированной Стратегии / Долгосрочной программы развития включено в план работы Совета директоров ПАО «Интер РАО» на май 2020 г. При разработке новой долгосрочной программы мотивации Общество будет рассматривать рекомендации Кодекса.

Частично соблюдаемые принципы

Частично не соблюдается рекомендация 1 п 2.8.5. в части руководства Комитетами Совета директоров независимыми директорами, а именно, Комитетом по стратегии и инвестициям.

Данный Комитет создан исходя из необходимости достижения стратегических целей Общества и более глубокой проработки вопросов, относящихся к его компетенции, преимущественно на очных заседаниях.

В 2019 г. в состав Комитета по стратегии и инвестициям, формирование которого не является обязательным в соответствии с российскими регуляторными и биржевыми требованиями, входили три

⁹⁶ Протокол от 18.02.2016 № 161.

независимых члена Совета директоров. Председателем Комитета 20.05.2019 было избрано лицо, не входящее в состав Совета директоров, с целью обеспечения наиболее рационального распределения ресурсов независимых директоров и предоставления им возможности сосредоточиться на работе в Комитете по аудиту и Комитете по номинациям и вознаграждениям. Пересмотр исполнения данной рекомендации планируется в 2020–2021 гг. по итогам избрания Совета директоров.

Частично не соблюдается рекомендация 3 п 7.2.2. о наличии расширенного перечня оснований, по которым члены Совета директоров признаются заинтересованными в сделках Общества. В частности, Уставом предусмотрено, что исполнительные директора не голосуют по вопросам, связанным с их трудовыми договорами и определением им вознаграждений.

Что касается иных оснований заинтересованности, то на практике члены Совета директоров не голосуют при наличии любого конфликта интересов, не образующего заинтересованности в смысле главы XI ФЗ «Об акционерных обществах». Вопрос о расширении перечня оснований по признанию заинтересованности может быть рассмотрен при очередной актуализации внутренних документов в 2020–2021 гг.

Детальный Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления приведён в Приложении 4 настоящего Отчёта.

18.3. Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления ПАО «Интер РАО». Компетенция, сроки, порядок подготовки и проведения Общего собрания акционеров определены в Уставе Общества и Положении об Общем собрании акционеров ПАО «Интер РАО».

Годовое Общее собрание акционеров ПАО «Интер РАО» в форме собрания (совместного присутствия) было проведено 20.05.2019⁹⁷.

На годовом Общем собрании акционеров в 2019 г. рассмотрены вопросы⁹⁸:

- утверждение Годового отчёта;
- утверждение годовой бухгалтерской (финансовой) отчётности;
- распределение прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов) и убытков ПАО «Интер РАО» по результатам 2018 г.;
- утверждение Устава в новой редакции;
- утверждение Положения об Общем собрании акционеров в новой редакции;
- утверждение Положения о Совете директоров в новой редакции;
- утверждение Положения о выплате членам Совета директоров вознаграждений и компенсаций в новой редакции;
- утверждение Положения о Правлении в новой редакции;
- о выплате вознаграждения членам Совета директоров;
- о выплате вознаграждения членам Ревизионной комиссии;
- избрание членов Совета директоров;
- избрание членов Ревизионной комиссии;
- утверждение аудитора;
- об участии в финансово-промышленных группах, ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций.

Общее количество лиц, принявших участие в Общем собрании акционеров (на 26.04.2019): 1 429, в том числе юридических лиц – 159, а физических лиц и общих счетов – 1 270.

⁹⁷ Протокол от 25.05.2019 № 19.

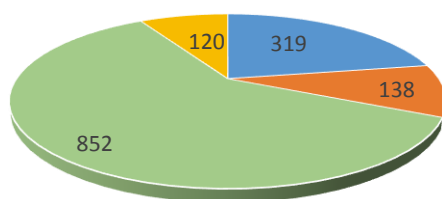
⁹⁸ Все материалы Общего собрания акционеров, включая решения, протоколы и отчёты по голосованию, размещены на сайте Общества в разделе «Годовые собрания акционеров» <http://www.interrao.ru/investors/meetings/2019/AGSM2019/>.

Вставка. Информация о годовом Общем собрании акционеров в 2020 г.

1. Дата проведения Общего собрания акционеров ПАО «Интер РАО» – 19.05.2020.
2. Собрание проводится в форме заочного голосования
3. Дата окончания приёма бюллетеней для голосования – 19.05.2020.
4. Ссылка на материалы к собранию:
<https://www.interrao.ru/investors/meetings/2020/AGSM2020/>.
5. QR-код с ссылкой на материалы к собранию.

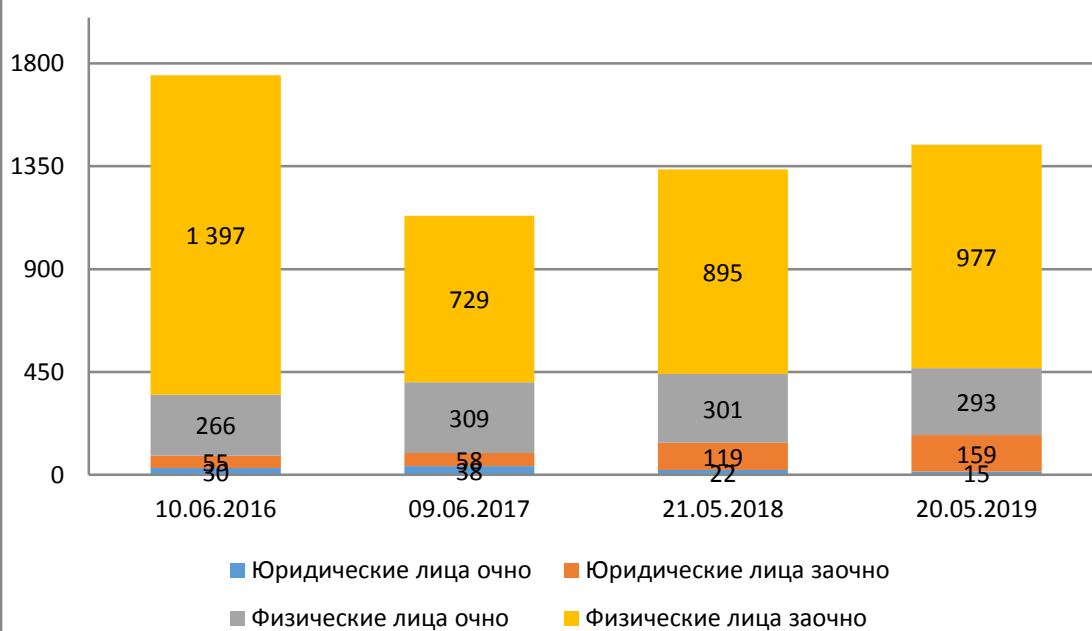
Общее собрание акционеров Общества в 2019 г. прошло с применением технологии электронного голосования. Такая возможность была доступна для акционеров с момента рассылки сообщения о проведении собрания и вплоть до завершения обсуждения вопросов повестки дня на самом собрании. В 2019 г. число акционеров, воспользовавшихся такой возможностью, составило 990 по сравнению с 428 акционерами годом ранее.

70% участников ГОСА 2019 г. воспользовались возможностью дистанционного голосования



- Бумажные бюллетени
- Через Национальный Расчетный Депозитарий (каскад)
- Через личный кабинет и мобильное приложение
- Не голосовали (зарегистрировались)

Участие акционеров в годовых Общих собраниях



Общество анализирует новые возможности для взаимодействия с акционерами с целью повышения их вовлечённости в рамках принадлежащих им прав. Дальнейшее внедрение дистанционных технологий и повышение финансовой и компьютерной грамотности граждан будет способствовать увеличению количества лиц, принимающих участие в собрании. В 2019 г. снижение количества голосов акционеров, принявших участие в собрании, обусловлено неголосованием на собрании АО «Интер РАО Капитал» принадлежащими ему квазиказначейскими акциями.



Внеочередных Общих собраний акционеров Общества в 2019 г. не проводилось.

18.4. Совет директоров [GRI 102-26]

Совет директоров ПАО «Интер РАО» осуществляет стратегическое управление Обществом, определяет основные принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов, контролирует исполнение решений Общего собрания акционеров, а также реализует иные ключевые функции.

Схема. Цели и задачи Совета директоров.

Определение стратегии развития, направленной на повышение рыночной капитализации и инвестиционной привлекательности Компании, достижение максимальной прибыли и увеличение активов Общества	Реализация и защита прав и законных интересов акционеров, а также содействие разрешению корпоративных конфликтов	Полнота, достоверность и объективность раскрытия информации для акционеров и иных заинтересованных лиц
Создание эффективных внутренних контрольных механизмов	Контроль за действиями исполнительных органов в соответствии с утверждёнными стратегией развития и основными направлениями деятельности Общества	Регулярный анализ соответствия системы корпоративного управления и корпоративных ценностей целям и задачам, стоящим перед Обществом, а также масштабам его деятельности и принимаемым рискам
	Регулярная оценка деятельности исполнительных органов и работы менеджмента	

В своей деятельности Совет директоров руководствуется Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными нормативными правовыми актами, Уставом Общества и Положением о Совете директоров⁹⁹.

18.4.1. Оценка деятельности Совета директоров [GRI 102-28]

Согласно Положению о Совете директоров, а также пункту 2.9.2 Кодекса корпоративного управления, оценка работы Совета директоров, комитетов и членов Совета директоров должна осуществляться на регулярной основе не реже одного раза в год, а для проведения независимой оценки качества работы Совета директоров рекомендуется периодически – не реже одного раза в три года – привлекать внешнюю организацию (консультанта).

В 2019 г. одновременно были проведены как самооценка, так и независимая оценка деятельности Совета директоров и его комитетов. В качестве независимого консультанта привлечена Ассоциация независимых директоров (АНД), которая является авторитетной организацией в области корпоративного управления, представляющей Россию в Глобальной сети директорских институтов GNDI.





Процесс оценки включал анкетирование и индивидуальные интервью с директорами, а также анализ материалов самооценки и внутренних документов, регулирующих вопросы корпоративного управления. Результаты оценки были рассмотрены Комитетом по номинациям и вознаграждениям, а также на заседании Совета директоров.

Результаты проведённых оценки и самооценки были рассмотрены на очном заседании Совета директоров ПАО «Интер РАО» 28.06.2019¹⁰⁰ с предварительным рассмотрением вопроса на очном заседании Комитета по номинациям и вознаграждениям¹⁰¹.

По результатам самооценки средняя оценка в 2019 г. по сравнению с 2018 г. существенно не изменилась и составила 4,6 балла (из 5 возможных).

Проведённая внешняя оценка подтвердила соответствие корпоративного управления Компании рекомендациям Кодекса корпоративного управления. С момента проведения предыдущей внешней оценки в 2016 г. были отмечены улучшения в управлении Компанией в части сбалансированности Совета директоров, усиления роли комитетов Совета директоров, обучения членов Совета директоров и повышения эффективности процессов подготовки и проведения заседаний.




Ключевые выводы независимой (внешней) оценки эффективности деятельности Совета директоров ПАО «Интер РАО» (включая результаты самооценки) за 2018 г. Совета директоров.

	Комитеты	Отмечается активная работа комитетов (аудит, номинации и вознаграждения, стратегия и инвестиции) по формированию решений для рассмотрения на Совете директоров
	Совет директоров и Правление	Высокий уровень профессионального взаимодействия и культуры, оперативного реагирования менеджмента на запросы Совета директоров
	Преемственность	Сформирован план преемственности членов Совета директоров и членов Правления с программой обучения и развития, а также принята политика кадрового резерва
	Риски	Сформировано отдельное подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю, которое находится в постоянном взаимодействии с Советом директоров и Комитетом по аудиту

⁹⁹ Положение о Совете директоров ПАО «Интер РАО» утверждено годовым Общим собранием акционеров ПАО «Интер РАО» 20.05.2019 (протокол от 20.05.2019 № 19).

¹⁰⁰ Протокол от 28.06.2019 № 252.

¹⁰¹ Протокол от 05.06.2019 № 102.

	Охрана здоровья и безопасности труда	Отмечаются высокие стандарты работы Компании в этих областях
	Этика	Утверждён Кодекс корпоративной этики на основе лучших международных стандартов
	Материалы	Положительная динамика работы менеджмента по повышению качества материалов и докладов на заседаниях Совета директоров

По результатам внешней оценки эффективности деятельности Совета директоров ПАО «Интер РАО» за 2018 г., проводимой одновременно с самооценкой, в 2019 г. Комитет по номинациям и вознаграждениям разработал рекомендации по совершенствованию деятельности Совета директоров, которые утверждены в качестве поручений Совета директоров и учтены при разработке Плана работы Комитета по номинациям и вознаграждениям и Совета директоров на 2019/2020 корпоративный год¹⁰².

Основные рекомендации по совершенствованию деятельности Совета директоров и его комитетов:

	Рекомендации	Планы и результаты
	Предложить включить в план работы Комитета по стратегии и инвестициям и Комитета по аудиту вопрос о предварительном рассмотрении актуализированной Стратегии / Долгосрочной программы развития ПАО «Интер РАО» (Группы «Интер РАО»).	Исполнено. Вопрос включён в План работы. Стратегия / Долгосрочная программа развития ПАО «Интер РАО» (Группы «Интер РАО») на период до 2025 г. с перспективой до 2030 г. предварительно рассмотрена на совместном заседании Комитета по стратегии и инвестициям и Комитета по аудиту 11.02.2020.
	Предложить включить в план работы Комитета по стратегии и инвестициям и Комитета по аудиту вопрос о структуре и основных направлениях, а также стратегических рисках актуализированной Стратегии / Долгосрочной программы развития ПАО «Интер РАО» (Группы «Интер РАО»).	Исполнено. Вопрос включён в План работы. Доклад о структуре и основных направлениях, а также стратегических рисках актуализированной Стратегии / Долгосрочной программы развития ПАО «Интер РАО» (Группы «Интер РАО») рассмотрен в очной форме на совместном заседании Комитета по стратегии и инвестициям и Комитета по аудиту 26.11.2019.
	Предложить включить в план работы Совета директоров с предварительным рассмотрением Комитета по аудиту вопрос о статусе работы менеджмента по управлению рисками с детальным анализом отдельных рисков по предложению членов Совета директоров.	Исполнено. Вопрос включён в План работы Совета директоров и рассмотрен Советом директоров в заочной форме 19.09.2019 с предварительным очным рассмотрением Комитетом по аудиту 10.09.2019.
	Рассматривать на заседаниях Совета директоров с предварительным рассмотрением на совместном заседании Комитета по аудиту и Комитета по стратегии и инвестициям отчёты менеджмента в области устойчивого развития (ESG).	Исполнено. Отчёт менеджмента Общества в области устойчивого развития Группы «Интер РАО» рассмотрен Советом директоров в заочной форме 19.09.2019 с предварительным очным рассмотрением Комитетами 10.09.2019 (совместное заседание).
	Рассмотреть на заседании Совета директоров с предварительным рассмотрением на заседании Комитета по стратегии и инвестициям в рамках Отчёта по взаимодействию с инвесторами вопросы инвестиционной привлекательности Компании, в том	Исполнено. Вопрос о рассмотрении Отчёта по взаимодействию с инвесторами за 2019 г., включая вопросы инвестиционной привлекательности Общества, рассмотрен на очном заседании Совета директоров 13.03.2020.

¹⁰² Протокол заседания Совета директоров от 28.06.2019 № 252.

	числе дивидендной политики, сбалансированного распределения прибыли.	
	Продолжить практику проведения специализированных воркшопов для актуализации знаний членов Совета директоров.	Исполнено. В 2019 г. Обществом проведён семинар по теме «Цифровизация».

18.4.2. Отчёт Совета директоров о результатах развития Общества по приоритетным направлениям деятельности [GRI 102-26, 102-28, 102-31, 102-34]

В 2019 г. в сфере основного внимания Совета директоров были вопросы стратегии, устойчивого развития, управления рисками, взаимодействия с заинтересованными сторонами, планирования и контроля финансово-хозяйственной деятельности, инвестиций, повышения качества корпоративного управления.

Стратегия	<p>В 2019 г. утверждён детальный план разработки и рассмотрения проекта актуализированной Стратегии Общества. При разработке документа на Совет директоров отдельно выносились вопросы о структуре будущей Стратегии и стратегических рисках. В актуализированной Стратегии предусмотрено выделение раздела в части устойчивого развития. В мае 2020 г. в плане работы Совета директоров предусмотрено рассмотрение новой Стратегии Компании, которая приходит на смену завершившемуся 10-летнему стратегическому циклу.</p> <p>В конце 2019 г. утверждены стратегические приоритеты развития и значения годовых ключевых показателей эффективности (КПЭ) и контрольных показателей (КП) на 2020 г.</p> <p>Рассмотрен отчёт о реализации Программы инновационного развития ПАО «Интер РАО» до 2020 г. с перспективой до 2025 г. за 2018 г. Утверждена Программа инновационного развития на 2020–2024 гг. с перспективой до 2029 г.</p> <p>Все документы прошли предварительное рассмотрение на Комитете по Стратегии и инвестициям.</p>
Устойчивое развитие и управление рисками	<p>В первой половине года рассмотрен отчёт о функционировании системы управления рисками и внутреннего контроля за 2018 г., а также отчёт по внедрению, дисциплине исполнения и операционной эффективности процедур по организации систем управления рисками и внутреннего контроля в области противодействия и предупреждения коррупции за 2018 г.</p> <p>По итогам независимой оценки деятельности Совета директоров принято решение рассматривать на полугодовой основе отчёт менеджмента в области устойчивого развития (ESG) и отчёт по управлению рисками. Впервые данные отчёты рассмотрены Советом директоров в сентябре 2019 г.</p> <p>Утверждены риск-аппетит, карта критических рисков, план мероприятий по управлению критическими рисками Группы на 2020 г. Утверждена программа страховой защиты на 2020 г.</p> <p>Вопросы по рискам, выносимые на Совет директоров, проходят предварительное рассмотрение на Комитете по аудиту и устойчивому развитию. В состав Комитета входят только независимые директора.</p>
Планирование и контроль финансово-	<p>Контроль исполнения бизнес-плана осуществлялся на ежеквартальной основе. В рамках квартального отчёта об исполнении бизнес-плана рассматривалась информация о реализации рисков за отчётный период.</p>

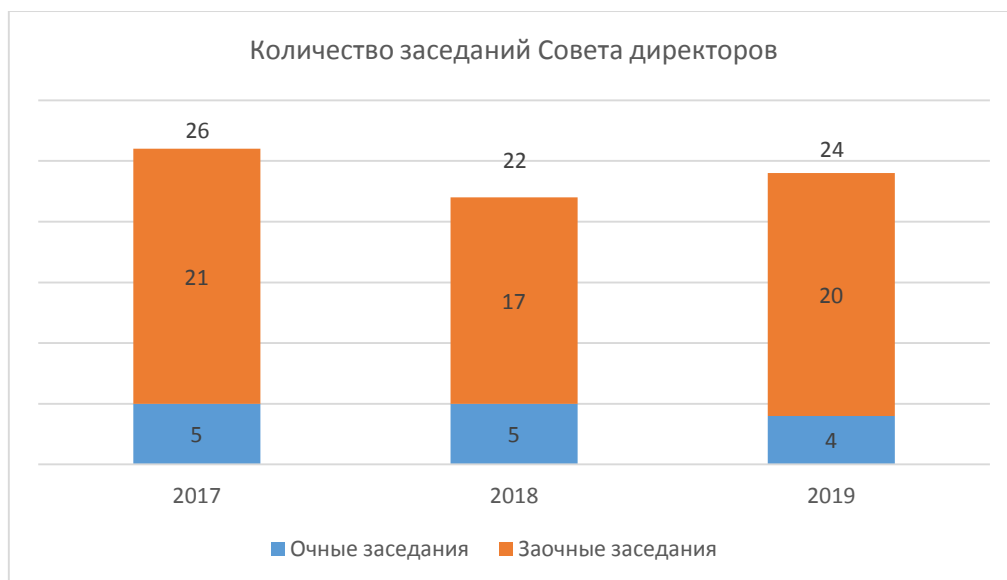
хозяйственной деятельности	<p>В конце года Советом директоров утверждён бизнес-план ПАО «Интер РАО» и Группы «Интер РАО» на 2020 г.</p> <p>На особом контроле Совета директоров находился вопрос реализации графика строительства Калининградской генерации. В 2019 г. введены в эксплуатацию два энергоблока Прегольской ТЭС суммарной мощностью 455 МВт.</p> <p>Утверждена консолидированная программа управления издержками по ключевым компаниям Группы.</p>
Взаимодействие с заинтересованными сторонами	<p>Советом директоров рассмотрен и утверждён отчёт по взаимодействию с инвесторами за 2018 г.</p> <p>Правлением рассмотрен Отчёт об исполнении Программы взаимодействия с миноритарными акционерами ПАО «Интер РАО» на 2019 г.</p>
Вознаграждение	<p>Советом директоров рассмотрен вопрос об определении размеров вознаграждений и компенсаций, выплачиваемых Генеральному директору и членам Правления ПАО «Интер РАО», а также вопросы определения вознаграждения Корпоративного секретаря и руководителя Блока внутреннего аудита, функционально подотчётных Совету директоров.</p> <p>Комитет по номинациям и вознаграждениям рассмотрел вопрос о практической реализации принципов политики вознаграждения, применения эффективного соотношения фиксированной и переменной частей вознаграждения. В состав Комитета входят только независимые директора.</p>
Корпоративное управление	<p>Среди ключевых вопросов корпоративного управления были оценка деятельности Совета директоров, рассмотрение отчёта о результатах оценки деятельности Совета директоров, определение статуса членов Совета директоров.</p> <p>Утверждён план преемственности членов Совета директоров и членов Правления Общества на 2018–2019 гг. (с программой обучения и развития).</p> <p>Рассмотрен отчёт Корпоративного секретаря о практике корпоративного управления, утверждено новое Положение о Корпоративном секретаре.</p> <p>Кроме того, Совет директоров рассматривал вопросы внутреннего аудита, подготовки к проведению годового Общего собрания акционеров, одобрения сделок, другие вопросы корпоративного управления.</p>

В 2019 г. было проведено 24 заседания Совета директоров, из которых 4 – в очной форме и 20 – в заочной. На проведённых заседаниях было рассмотрено 92 вопроса, включая 10 директивных.

Член Совета директоров	Статус директора	Совет директоров			Комитет по аудиту и устойчивому развитию 15 заседаний	Комитет по номинациям и вознаграждениям 18 заседаний	Комитет по стратегии и инвестициям 11 заседаний
		Всего 24 заседания	Очных 4 заседания	Заочных 20 заседаний			
Аюев Борис Ильич	Неисполнительный	24	4	20	X	X	X
Бугров Андрей Евгеньевич	Независимый	24	4	20	15	18	X
Гавриленко Анатолий Анатольевич	Неисполнительный	21	2	19	X	X	X

Ковальчук Борис Юрьевич	Исполнительный	24	4	20	X	X	X
Локшин Александр Маркович	Независимый*	22	4	18	15	X	X
Муров Андрей Евгеньевич	Неисполнительный	24	4	20	X	X	X
Ronald (Ron) J. Pollett (Рональд (Рон) Джеймс Поллетт)	Старший независимый	24	4	20	15	18	11
Сапожникова Елена Владимировна	Независимый	24	4	20	15	18	11
Сечин Игорь Иванович	Неисполнительный	23	3	20	X	X	X
Федоров Денис Владимирович	Неисполнительный	24	4	20	X	X	X
Шугаев Дмитрий Евгеньевич	Неисполнительный	23	4	19	X	X	X

* Согласно решению Совета директоров от 20.05.2019 (протокол от 20.05.2019 № 249).



Протоколы заседаний Совета директоров доступны на сайте: <http://www.interrao.ru/investors/corporate-governance/management/minutes/>.

При планировании своей работы и непосредственно в своей деятельности Совет директоров фокусируется на приоритетных вопросах, имеющих наибольшее значение для успешного текущего и перспективного развития ПАО «Интер РАО».

Структура вопросов, рассмотренных Советом директоров

	2017	2018	2019
Рассмотрено вопросов, количество всего	151	113	92
в том числе директивных	18	5	10
Группа вопросов, %			
Корпоративное управление	39	43	44
Сделки	9	7	8
Определение позиции по вопросам повестки ДО	8	8	8
Регулирование финансово-хозяйственной деятельности, отчётность и контроль	21	29	25
Утверждение внутренних документов	8	5	5
Участие в других организациях	6	3	2
Приоритетные направления деятельности	6	1	5
Устойчивое развитие	1	1	3
Иные	3	3	-

Структура рассмотренных вопросов в 2019 г., количество



Контроль за исполнением поручений Совета директоров осуществляется посредством подготавливаемых Корпоративным секретарём приказов Генерального директора. Выполнение поручений Совета директоров является одним из показателей депремирования Генерального директора. Невыполнение приказов Генерального директора по выполнению решений и поручений Совета директоров является одним из показателей депремирования членов Правления и иных руководителей прямого подчинения.

Всего в течение 2019 г. было исполнено 28 поручений Совета директоров. Отчёт за 2018 г. был рассмотрен на очном заседании Совета директоров¹⁰³. Нарушений сроков исполнения решений Совета директоров и комитетов не выявлено.

Старший независимый директор Рон Джеймс Поллетт принял участие в Дне инвестора Интер РАО на сессиях по корпоративному управлению и ключевым факторам инвестиционной привлекательности.

¹⁰³ Протокол от 18.03.2019 № 242.

Наиболее частые вопросы инвесторов и акционеров представлены в Стратегическом отчёте. [GRI 102-33, 102-34].

18.4.3. Состав совета директоров [GRI 102-22, 102-23, 405-1]

Состав Совета директоров определён Уставом ПАО «Интер РАО» в количестве 11 человек. Члены Совета директоров избираются ежегодно Общим собранием акционеров кумулятивным голосованием.

Количественный состав Совета директоров оптимально соответствует текущим целям и задачам Общества, а также отраслевой практике и позволяет обеспечить необходимый баланс компетенций среди членов Совета директоров. Кроме того, Совет директоров хорошо сбалансирован с точки зрения независимости, что обеспечивает действенную систему «сдержек и противовесов» в модели корпоративного управления ПАО «Интер РАО».

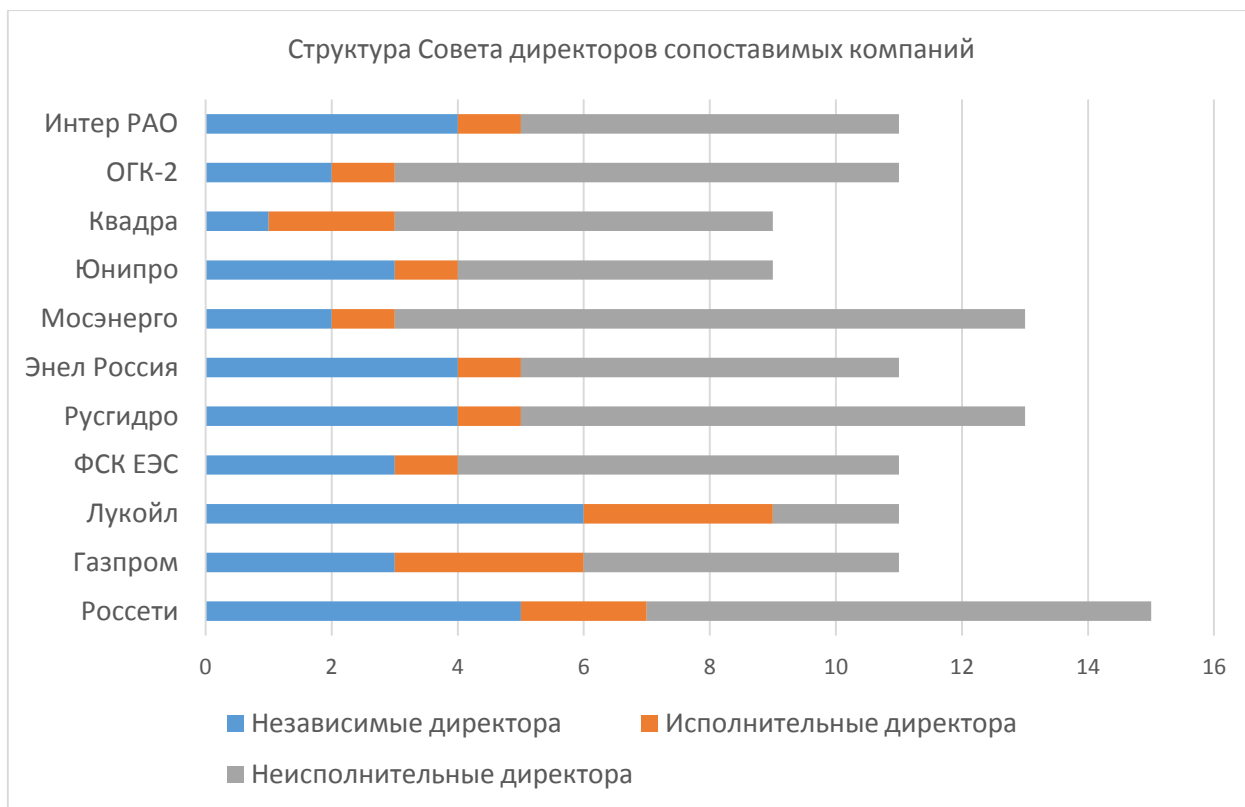
С целью достижения баланса интересов в состав Совета директоров могут входить члены Совета директоров, признаваемые:

- исполнительными директорами;
- неисполнительными директорами;
- независимыми директорами.

Состав Совета директоров

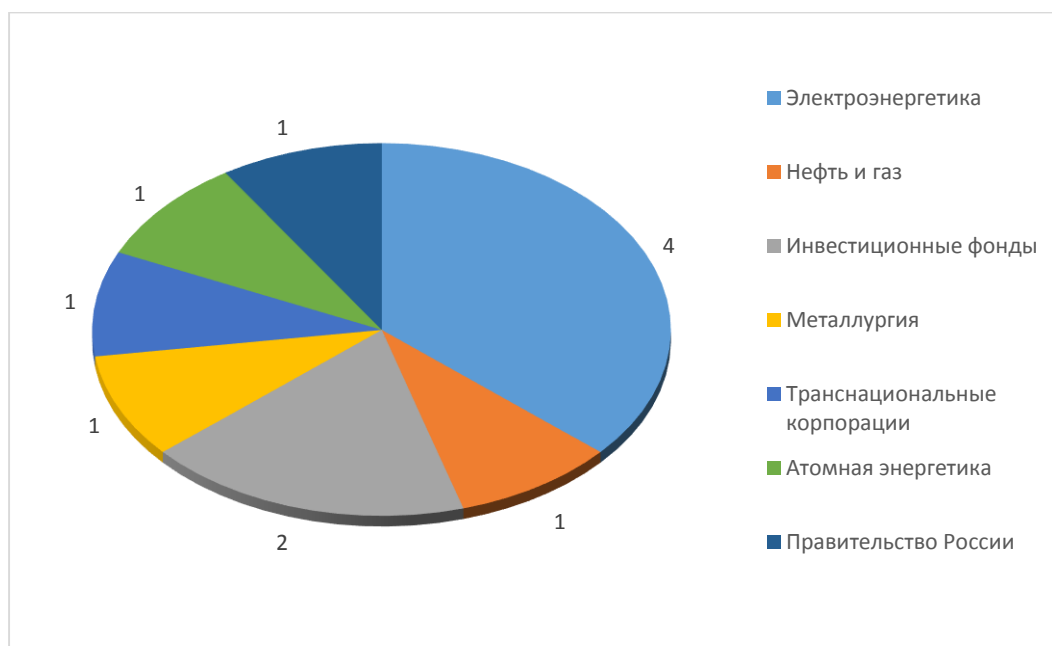
	2017	2018	2019	Выполнение целевого значения Правил листинга Московской Биржи и Кодекса корпоративного управления
Исполнительные директора	1	1	1	Целевое: не более ¼. Выполнение: да, 1 из 11.
Неисполнительные директора	6	6	6	–
Независимые директора	4	4	4	Целевое: 3 из 11. Выполнение: да, 4 из 11.

В 2019 г. изменений в составе Совета директоров не было.



Результаты проведённой внешней независимой оценки и самооценки членов Совета директоров в 2019 г. показывают, что состав Совета директоров сбалансирован по необходимым компетенциям и профессиональному опыту исходя из текущей структуры акционерного капитала и стоящих перед Компанией задач. Состав Совета директоров покрывает компетенции в основных сферах, таких как энергетика, промышленность, инвестиции, информационные технологии, экономика и финансы, юриспруденция и корпоративное управление.

Состав отраслевых компетенций членов Совета директоров по основному месту работы

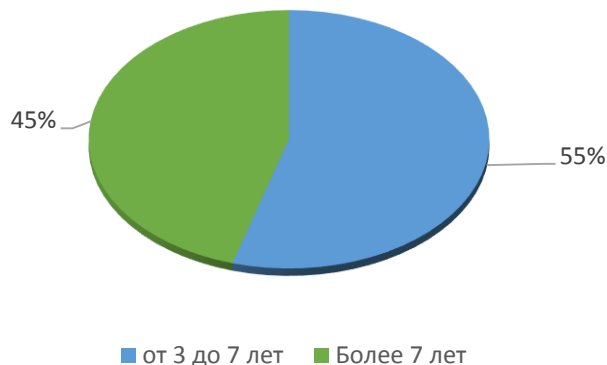


Гендерный состав Совета директоров



Продолжительность работы в Совете директоров ПАО «Интер РАО», лет

Продолжительность работы в Совете директоров ПАО «Интер РАО», лет



Условия формирования и критерии отбора кандидатов в Совет директоров [GRI 102-24]

Совет директоров должен формироваться¹⁰⁴ таким образом, чтобы обеспечивать баланс профессионализма, знаний, опыта с целью надлежащего выполнения членами Совета директоров своих обязанностей в интересах Общества с учётом стратегии развития Общества. Члены Совета директоров Общества должны обладать признанной, в том числе среди инвесторов, высокой деловой репутацией, не иметь конфликта интересов с Обществом.

Кандидаты в Совет директоров должны удовлетворять, по крайней мере, одному из следующих критериев:

- быть признанными специалистами в сфере электроэнергетики, финансов, юриспруденции, стратегического управления, аудита, управления рисками, управления персоналом, корпоративного управления, модернизации производства, инноваций и инвестиций;
- иметь опыт работы в советах директоров или на высших должностях других акционерных обществ, акции которых включены в котировальные списки организованных торговых площадок (бирж), в том числе в международных компаниях.

Члены Совета директоров должны иметь безупречную репутацию. При этом совершение лицом преступления в сфере экономической деятельности или против государственной власти, интересов государственной службы и службы в органах местного самоуправления, а также административного правонарушения, прежде всего в области предпринимательской деятельности, в области финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг, является одним из факторов, отрицательным образом влияющих на его репутацию.

Комитет по номинациям и вознаграждениям ежегодно проводит оценку всех кандидатов, номинированных в Совет директоров, на предмет их соответствия установленным критериям, а также критериям независимости, определенным регулятором на рынке ценных бумаг и ПАО Московская Биржа.

¹⁰⁴ Пункт 2.1 Положения о Совете директоров ПАО «Интер РАО».

18.4.4. Независимые директора

Участие независимых директоров в составе Совета директоров приносит независимое и взвешенное восприятие, основанное на их знаниях, опыте и квалификации. Объективность независимых директоров и их конструктивная критика являются большой ценностью для Совета директоров и Общества в целом. Вклад независимых директоров способствует выработке решений, учитывающих интересы различных групп заинтересованных сторон, и повышению качества управленческих решений.

В действующий состав Совета директоров входят четыре независимых директора, что превышает как целевое значение Правил листинга¹⁰⁵, так и долю, установленную Кодексом корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России.



Целевые уровни независимости Совета директоров

Интер РАО (факт)	Правила листинга Московской Биржи. Первый уровень	Кодекс корпоративного управления Банка России
4 из 11 членов Совета директоров (36%) – независимые.	<input checked="" type="checkbox"/> Не менее 1/5 состава и не менее 3 членов Совета директоров – независимые.	<input checked="" type="checkbox"/> Не менее 1/3 состава Совета директоров – независимые.

ПАО «Интер РАО» поддерживает внедрённую в 2017 г. практику предварительного рассмотрения существенных корпоративных действий независимыми директорами. Компания также практикует проведение деловых встреч с независимыми директорами для предварительного обсуждения ключевых вопросов, которые выносятся на рассмотрение Совета директоров.

Выделить в тексте:

В Совете директоров Общества по состоянию на конец отчётного года работают 3 независимых члена Совета директоров, полностью соответствующих критериям независимости, определённым Кодексом корпоративного управления и Правилами листинга ПАО Московская Биржа (А.Е. Бугров, Рон Поллетт, Е.В. Сапожникова), и один независимый директор, признанный таковым решением Совета директоров Общества (А.М. Локшин)¹⁰⁶.

Критерии независимости

В целях мониторинга соответствия членов Совета директоров критериям независимости Комитет по номинациям и вознаграждениям Совета директоров осуществляет анализ такого соответствия на ежеквартальной основе. В случае выявления изменения в статусе независимости членов Совета директоров вопрос выносится на рассмотрение Совета директоров.

¹⁰⁵ Правила листинга ПАО Московская Биржа, зарегистрированные Центральным банком Российской Федерации (Банком России) 02.10.2018.

¹⁰⁶ Решение Совета директоров от 20.05.2019 (протокол от 20.05.2019 № 249).

В соответствии с рекомендациями Комитета от 26.03.2019¹⁰⁷ Совет директоров 29.03.2019 рассмотрел вопрос об определении статуса А.М. Локшина в качестве независимого директора¹⁰⁸.

Старший независимый директор

Согласно Положению о Совете директоров в случае, если в его состав входят не менее трёх независимых директоров, Совет вправе избрать из их числа Старшего независимого директора.

Старшим независимым директором на очном заседании Совета директоров 20.05.2019 повторно избран Рон Джеймс Поллетт.

Вставка. Взаимодействие с заинтересованными сторонами.

В 2019 г. при взаимодействии с инвесторами отмечена высокая ценность участия Старшего независимого директора в мероприятиях в рамках Дня инвестора ПАО «Интер РАО».

В ПАО «Интер РАО» Старший независимый директор обеспечивает поддержку Председателю Совета директоров в достижении целей его деятельности и помимо функций, указанных в Кодексе корпоративного управления, проводит мониторинг отношений между Председателем Совета директоров и Генеральным директором, возглавляет Комитет Совета директоров по номинациям и вознаграждениям.

18.4.5. Планирование преемственности в Совете директоров [GRI 102-24]

В целях поддержания баланса квалификации и опыта директоров и последовательного обновления его состава с учётом необходимости вхождения в Совет директоров независимых директоров Совет директоров в соответствии с рекомендациями Комитета по номинациям и вознаграждениям ежегодно актуализирует План преемственности членов Совета директоров и Правления. В 2019 г. План преемственности членов Совета директоров и Правления актуализирован вместе с программой обучения и развития.

18.4.6. Обучение и развитие членов Совета директоров [GRI 102-27]

Общество на ежегодной основе организует обучение для членов Совета директоров. Выявление тем и областей для обучения осуществляется в рамках процедур оценки эффективности работы Совета директоров и в рамках опроса членов Совета директоров касательно наиболее интересных тематик. Обучение проводится в соответствии с Программой обучения и развития членов Совета директоров, которая входит в состав Плана преемственности членов Совета директоров и членов Правления¹⁰⁹ (далее также План преемственности), ежегодно утверждаемого Советом директоров.

В целях предварительной проработки вопроса Комитетом по номинациям и вознаграждениям на очных заседаниях обсуждается программа обучающих мероприятий¹¹⁰.

Интер РАО организует для членов Совета директоров обучающие мероприятия в формате воркшопов, а также осуществляет регулярные информационные рассылки для членов Совета директоров. Указанные мероприятия представляют собой погружение в ту или иную сферу деятельности Группы с привлечением известных специалистов на рынке и ключевых менеджеров – работников Интер РАО.

В 2019 г. в рамках Программы обучения и развития для членов Совета директоров проведён семинар по теме «Цифровизация». На воркшопе представлена информация о цифровизации энергетической отрасли, цифровизации в Интер РАО, ключевых достижениях проекта в области оптимизации сбора

¹⁰⁷ Протокол от 26.03.2019 № 96.

¹⁰⁸ Протокол от 01.04.2019 № 243.

¹⁰⁹ Утверждено Советом директоров 30.09.2019 (протокол от 02.10.2019 № 257).

¹¹⁰ Решение Комитета по номинациям и вознаграждениям от 10.09.2019 (протокол от 10.09.2019 № 106).

дебиторской задолженности с физических лиц, а также рисках кибербезопасности цифровой трансформации.

В соответствии с Планом преемственности все впервые избранные члены Совета директоров ПАО «Интер РАО» проходят вводную ознакомительную программу, которая предусматривает проведение встречи (или ряда встреч) с исполнительным руководством и ключевыми сотрудниками Общества, в ходе которых членам Совета директоров представляются доклады менеджмента ПАО «Интер РАО» и другие необходимые материалы по основным направлениям деятельности Общества.

В 2019 г. вводная ознакомительная встреча не проводилась в связи с отсутствием изменений в составе Совета директоров Общества.

18.4.7. Предотвращение конфликта интересов Совета директоров [GRI 102-25]

Кодекс корпоративной этики ПАО «Интер РАО» предусматривает перечень мер к предотвращению потенциального или фактического конфликта интересов членов Совета директоров с интересами Общества. В частности, в отношении не только своих интересов, но и интересов семьи, друзей и иных личных отношений, финансовых связей, получения подарков, услуг, иных выгод, использования имущества Общества, разглашения информации. Также члены Совета директоров обязаны воздерживаться от наличия трудовых или гражданско-правовых отношений с конкурентом, а также участия в конкурирующей организации. **[GRI 102-25]**.

Положением о Совете директоров установлена обязанность кандидата в Совет директоров при выдвижении предоставить анкету и уведомление о признаках возможной заинтересованности в совершении сделок, а в дальнейшем каждый раз при появлении таких признаков уведомление об изменении сведений о возможной заинтересованности.

Кодекс корпоративной этики содержит политику совершения операций с акциями Общества членами Правления и членами Совета директоров (включая независимых). Для совершения сделки с ценными бумагами Общества Генеральному директору и членам Совета директоров необходимо получить предварительное письменное согласие Председателя Совета директоров, при этом рекомендуется воздерживаться от совершения любых сделок с ценными бумагами Общества в течение 30 календарных дней, предшествующих опубликованию промежуточной или годовой консолидированной финансовой отчетности ПАО «Интер РАО». Председатель Совета директоров обязан получить предварительное письменное согласие Генерального директора Общества. Члены Правления до момента совершения сделки с ценными бумагами Общества обязаны получить предварительное письменное согласие Генерального директора.

В 2019 г. члены Совета директоров совершали сделки с ценными бумагами Общества, порядок получения согласия на сделки соблюден.

В 2019 г. уведомления о конфликте интересов в Общество не поступали, при этом службы Корпоративного секретаря ежеквартально отслеживают возможность возникновения конфликта интересов путём анализа актуализированных анкет членов Совета директоров.

18.4.8. Страхование ответственности

Опираясь на передовую практику и рекомендации Кодекса, ПАО «Интер РАО» с 2011 г. осуществляет страхование ответственности членов Совета директоров, членов Правления, должностных лиц и компаний Группы (D&O). Страхование направлено на возмещение потенциального ущерба в результате причинения убытков Обществу или третьим лицам действиями застрахованных лиц при осуществлении ими управленческой деятельности.

Лимит ответственности страховщика (страховая сумма) по действующему договору страхования ответственности директоров, должностных лиц и компаний – 250 млн долл. США. Срок действия договора – с 15.07.2019 по 14.07.2020. Страховая премия за год – 249 тыс. долл. США.

18.4.9. Биографии членов Совета директоров^{111, 112} [GRI 102-23]

Аюев Борис Ильич

Статус	Неисполнительный директор
Впервые избран в состав Совета директоров	10.06.2016
Год рождения	1957
Гражданство	Российская Федерация
Образование	В 1979 г. окончил Уральский политехнический институт по специальности «Электрические станции». Доктор технических наук.
Должности, занимаемые за последние пять лет	<p>С 2015 г. по настоящее время – член Президиума Некоммерческого партнёрства «Российский национальный комитет Международного совета по большим системам высокого напряжения» (с 2009 г. по 2015 г. – Председатель).</p> <p>С 2004 г. по настоящее время – Председатель Правления АО «СО ЕЭС» (основное место работы).</p>
Членство в Советах директоров (Наблюдательных советах) других организаций	Член Совета директоров (наблюдательных советов) АО «СО ЕЭС», ПАО «Россети», Ассоциации организаций цифрового развития отрасли «Цифровая энергетика».
Награды:	<ul style="list-style-type: none"> • 2017 г. – приказом Министерства энергетики Российской Федерации от 10.03.2017 № 21п за большой личный вклад в развитие топливно-энергетического комплекса и многолетний добросовестный труд присвоено звание «Почётный работник топливно-энергетического комплекса». • 2017 г. – приказом Министра энергетики Российской Федерации от 06.04.2017 № 39п за большой личный вклад в развитие топливно-энергетического комплекса и многолетний добросовестный труд награждён медалью «За заслуги в развитии топливно-энергетического комплекса» I степени. • 2014 г. – Указом Президента Российской Федерации от 01.09.2014 № 593 за большой вклад в подготовку и проведение XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 г. в городе Сочи награждён орденом Дружбы. • 2013 г. – распоряжением Президента Российской Федерации от 25.12.2013 № 484-рп за большой вклад в ликвидацию последствий аварии на Саяно-Шушенской ГЭС имени П.С. Непорожного объявлена благодарность Президента Российской Федерации; • 2012 г. – Указом Президента Российской Федерации от 30.05.2012 № 746 за достигнутые трудовые успехи и многолетнюю добросовестную работу награждён орденом Почёта. • 2008 г. – Указом Президента Российской Федерации от 08.03.2008 № 329 за большой вклад в развитие топливно-энергетического комплекса и многолетний добросовестный труд награждён медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени.

¹¹¹ Полные биографические справки раскрываются Компанией в ежеквартальных отчётах.

¹¹² Состав Совета директоров приведён по состоянию на 31.12.2019. На ГОСА 20.05.2019 Совет директоров был переизбран в полном составе (протокол от 20.05.2019 № 19).

Владение акциями и сделки с ними	Владеет 7 306 329,79 акции ПАО «Интер РАО» (0,0069984% от уставного капитала Общества), сделок с акциями не совершал.
----------------------------------	---

Бугров Андрей Евгеньевич

Статус	Независимый директор
Впервые избран в состав Совета директоров	25.05.2014
Год рождения	1952
Гражданство	Российская Федерация
Образование	В 1974 г. окончил Московский государственный институт международных отношений (МГИМО) по специальности «Международные экономические отношения». Кандидат экономических наук.
Должности, занимаемые за последние пять лет	<p>С 2018 г. по настоящее время – Председатель Совета по нефинансовой отчётности Российского союза промышленников и предпринимателей.</p> <p>С 2018 г. по настоящее время – член Экспертного совета по корпоративному управлению при Министерстве экономического развития Российской Федерации.</p> <p>С 2016 г. по настоящее время – Старший вице-президент ПАО «ГМК «Норильский никель» (основное место работы).</p> <p>С 2016 г. по настоящее время – Председатель Комитета эмитентов акций ПАО Московская Биржа.</p> <p>С 2016 г. по настоящее время – член Экспертного совета по корпоративному управлению Банка России.</p> <p>С 2015 г. по 2016 г. – член Комитета по инвестициям ПАО «РусГидро».</p> <p>С 2015 г. по 2016 г. – Вице-президент ПАО «ГМК «Норильский никель».</p> <p>С 2014 г. по настоящее время – член экспертного совета при Управлении Президента Российской Федерации по вопросам противодействия коррупции.</p> <p>С 2013 г. по настоящее время – член Правления ПАО «ГМК «Норильский никель».</p> <p>С 2013 г. по настоящее время – Вице-президент ЗАО «Холдинговая компания ИНТЕРРОС».</p> <p>С 2013 г. по настоящее время – Вице-президент Российского союза промышленников и предпринимателей.</p> <p>С 2006 г. по настоящее время – член Правления Общероссийского объединения работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей», Общероссийской общественной организации «Российский союз промышленников и предпринимателей».</p> <p>С 2002 г. по настоящее время – член неправительственного общественного объединения «Совет по внешней и оборонной политике».</p>

Членство в Советах директоров (Наблюдательных советах) других организаций	Заместитель Председателя Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель».
Награды:	<ul style="list-style-type: none"> • 2017 г. – победитель XII Национальной премии «Директор года» в номинации «За вклад в развитие института независимых директоров». • 2015 г. – награждён Почётной Грамотой Президента РФ Путина В.В. от 25.05.2015 за вклад в социально-экономическое развитие РФ, достигнутые трудовые успехи, активную общественную деятельность и многолетнюю добросовестную работу. • 2013 г. – победитель VIII Национальной премии «Директор года» в номинации «Независимый директор». • Указом Президента РФ № 857 от 14.06.2012 награждён орденом Почёта за достигнутые трудовые успехи и многолетнюю добросовестную работу.
Владение акциями и сделки с ними	Акциями ПАО «Интер РАО» не владеет, сделок с ними в отчётном году не совершал

Гавриленко Анатолий Анатольевич

Статус	Неисполнительный директор
Впервые избран в состав Совета директоров	29.05.2015
Год рождения	1972
Гражданство	Российская Федерация
Образование	<p>В 1995 г. окончил Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова по специальности «Экономическая кибернетика», квалификация: экономист-математик.</p> <p>В 2001 г. окончил Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова по специальности «Юриспруденция», квалификация: юрист.</p>
Должности, занимаемые за последние пять лет	С 2004 г. по настоящее время – Генеральный директор Закрытого акционерного общества «Лидер» (Компании по управлению активами пенсионного фонда) (основное место работы).
Членство в Советах директоров (Наблюдательных советах) других организаций	Член Советов директоров ЗАО «Лидер»; «Газпромбанк» (Акционерное общество), ПАО «ГАЗКОН»; ПАО «ГАЗ-сервис»; ПАО «Московская объединенная электросетевая компания»; ПАО «ГАЗ-Тек»; АО «НПФ ГАЗФОНД пенсионные накопления»; АО «Негосударственный пенсионный фонд Газпромбанк-фонд»; АО «Негосударственный пенсионный фонд ГАЗФОНД».
Владение акциями и сделки с ними	Акциями ПАО «Интер РАО» не владеет, сделок с ними в отчётном году не совершал.

Ковальчук Борис Юрьевич

Статус	Исполнительный директор
Впервые избран в состав Совета директоров	25.06.2009
Год рождения	1977
Гражданство	Российская Федерация

Образование	В 1999 г. окончил Санкт-Петербургский государственный университет по специальности «Юриспруденция», квалификация: юрист.
Должности, занимаемые за последние пять лет	С 2010 г. по настоящее время – Председатель Правления ПАО «Интер РАО», с 20.05.2019 г. – Генеральный директор ПАО «Интер РАО» (срок полномочий в соответствии с трудовым договором до 25.06.2020). С 2010 г. по настоящее время – член Правления Общероссийского объединения работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей», Общероссийской общественной организации «Российский союз промышленников и предпринимателей». С 2018 г. по настоящее время – Генеральный директор АО «Интер РАО Капитал». С 2018 г. по 2019 г. – Генеральный директор АО «Север».
Членство в Советах директоров (Наблюдательных советах) других организаций	Член Советов директоров (Наблюдательных советов) АО «Интер РАО Капитал», ООО «ПХК ЦСКА», Банк «ВБРР» (АО), Ассоциации организаций цифрового развития отрасли «Цифровая энергетика», RIG RESEARCH PTE. LTD.
Награды:	<ul style="list-style-type: none"> • 2019 г. – награждён орденом Александра Невского. • 2017 г. – награждён Почётной грамотой АО «СО ЕЭС». • 2017 г. – награждён медалью Министерства энергетики Российской Федерации «За заслуги в развитии топливно-энергетического комплекса» I степени. • 2015 г. – награждён серебряной медалью «За содействие» Министерством юстиции Российской Федерации. • 2014 г. – награждён Знаком отличия «10 лет Федеральной службе по тарифам». • 2014 г. – награждён памятной медалью и Государственной наградой «Орден Дружбы» за большой вклад в подготовку и проведение XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 г. в городе Сочи. • 2012 г. – награждён Государственной наградой «Орден Почёта». • 2011 г. – присвоено звание «Почётный энергетик».
Владение акциями и сделки с ними	Акциями ПАО «Интер РАО» не владеет. Информация о сделках с акциями Общества с отчётном году приведена в разделе «Владение членами органов управления акциями».

Локшин Александр Маркович

Статус	Независимый директор в соответствии с решением Совета директоров от 20.05.2019
Впервые избран в состав Совета директоров	Впервые избран в состав Совета директоров 23.10.2008 и исполнял полномочия члена Совета директоров до 25.06.2009. Вновь избран в состав Совета директоров 25.06.2010.
Год рождения	1957
Гражданство	Российская Федерация
Образование	В 1980 г. окончил Ленинградский политехнический институт им. М.И. Калинина (в настоящее время – Санкт-Петербургский государственный политехнический университет) по специальности «Теплофизика». В 2001 г. прошёл обучение в Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации по программе «Президент».

Должности, занимаемые за последние пять лет	<p>С 2018 г. по настоящее время – Президент АО ИК «АСЭ».</p> <p>С 2012 г. по настоящее время – первый заместитель Генерального директора по операционному управлению Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» (основное место работы).</p> <p>С 2008 г. по настоящее время – член Правления Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом».</p>
Членство в Советах директоров (Наблюдательных советах) других организаций	Председатель Советов директоров АО «Атомредметзолото», АО «Концерн Росэнергоатом».
Награды:	<p>2018 г. – награждён орденом «За заслуги перед Отечеством» IV степени.</p> <p>2012 г. – награждён орденом Почёта.</p> <p>2000 г. – присвоено звание «Заслуженный энергетик Российской Федерации».</p>
Владение акциями и сделки с ними	Акциями ПАО «Интер РАО» не владеет, сделок с ними в отчётном году не совершал.

Муров Андрей Евгеньевич

Статус	Неисполнительный директор
Впервые избран в состав Совета директоров	25.05.2014
Год рождения	1970
Гражданство	Российская Федерация
Образование	<p>В 1993 г. окончил Санкт-Петербургский государственный университет по специальности «Правоведение».</p> <p>В 1998 г. прошёл профессиональную переподготовку по программе «Финансовый менеджмент» в Межотраслевом институте повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров.</p> <p>В 2009 г. окончил Государственный университет гражданской авиации по специальности «Организация перевозок и управление на транспорте (воздушный транспорт)».</p> <p>Доктор экономических наук.</p>
Должности, занимаемые за последние пять лет	<p>С 2015 г. – Председатель Российского национального комитета Международного совета по большим электрическим системам высокого напряжения» (РНК СИГРЭ).</p> <p>С 2013 г. по настоящее время – Председатель Правления ПАО «ФСК ЕЭС» (основное место работы).</p> <p>С 2012 г. по настоящее время – Член Правления ПАО «ФСК ЕЭС».</p> <p>С 2012 по 2013 г. – первый заместитель Председателя Правления, исполняющий обязанности Председателя Правления ПАО «ФСК ЕЭС».</p>

Членство в Советах директоров (Наблюдательных советах) других организаций	Член Советов директоров (Наблюдательных советов) ПАО «Россети»; ПАО «ФСК ЕЭС»; АО «СО ЕЭС»; Ассоциации по развитию международных исследований и проектов в области энергетики «Глобальная энергия»; Некоммерческого партнёрства «Научно-технический совет Единой энергетической системы». Член Центрального совета и Бюро Центрального совета ООО «Союз машиностроителей России».
Награды:	Награждён медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, орденом Почёта, орденом Дружбы, имеет грамоты и благодарности Губернатора и администрации Санкт-Петербурга, а также нагрудный знак «Почётный работник транспорта России». Присвоено звание «Почётный энергетик».
Владение акциями и сделки с ними	Акциями ПАО «Интер РАО» не владеет, сделок с ними в отчётном году не совершал.

Рональд (Рон) Джеймс Поллетт

Статус	Старший независимый директор
Впервые избран в состав Совета директоров	25.06.2013
Год рождения	1969
Гражданство	США
Образование	В 1991 г. окончил Университет Колгейт (штат Нью-Йорк со специализацией в области советологии).
Должности, занимаемые за последние пять лет	С 2015 г. по настоящее время – Вице-президент GE, Президент и главный исполнительный директор GE в России и СНГ (основное место работы). С 2008 г. по настоящее время – Руководитель филиала Корпорации «Дженерал Электрик Интернэшнл, Инк» (США) в г. Москва. С 2003 г. по настоящее время – Генеральный директор Общества с ограниченной ответственностью «ДжиИ Рус».
Членство в Советах директоров (Наблюдательных советах) других организаций	Член Совета директоров RIG RESEARCH PTE.LTD.
Владение акциями и сделки с ними	Акциями ПАО «Интер РАО» не владеет, сделок с ними в отчётном году не совершал.

Сапожникова Елена Владимировна

Статус	Независимый директор
Впервые избрана в состав Совета директоров	10.06.2016
Год рождения	1978

Гражданство	Российская Федерация
Образование	В 2000 г. окончила Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, специальность «Юриспруденция».
Должности, занимаемые за последние пять лет	С 2019 г. по настоящее время партнёр ООО «Диджитал Горизонт Венчурс». С 2017 г. по 2019 г. – Партнёр Группы компаний UCP (ООО «Юнайтэд Кэпитал Партнерс Эдвайзори»); С 2013 г. по 2017 г. – Исполнительный директор Группы компаний UCP.
Членство в Советах директоров (Наблюдательных советах) других организаций	Член Совета директоров ООО «Диджитал Горизонт».
Владение акциями и сделки с ними	Акциями ПАО «Интер РАО» не владеет, сделок с ними в отчётном году не совершала.

Сечин Игорь Иванович

Председатель Совета директоров ПАО «Интер РАО»

Статус	Неисполнительный директор
Впервые избран в состав Совета директоров	Впервые избран в Совет директоров 23.10.2008 и исполнял полномочия члена Совета директоров до 24.06.2011. Вновь избран в состав Совета директоров 25.06.2013.
Год рождения	1960
Гражданство	Российская Федерация
Образование	В 1984 г. окончил Ленинградский государственный университет. Кандидат экономических наук.
Должности, занимаемые за последние пять лет	С 2012 г. по настоящее время – Главный исполнительный директор, Председатель Правления ПАО «НК «Роснефть» (основное место работы).
Членство в Советах директоров (Наблюдательных советах) других организаций	Председатель Совета директоров АО «РОСНЕФТЕГАЗ»; Заместитель Председателя Совета директоров ПАО «НК «Роснефть»; Председатель Наблюдательного совета ООО «ПКХ ЦСКА»; Председатель Совета директоров ООО «Национальный нефтяной консорциум».
Владение акциями и сделки с ними	Акциями ПАО «Интер РАО» не владеет, сделок с ними в отчётном году не совершал.

Фёдоров Денис Владимирович

Статус	Неисполнительный директор
--------	---------------------------

Впервые избран в состав Совета директоров	24.06.2011
Год рождения	1978
Гражданство	Российская Федерация
Образование	В 2001 г. окончил МГТУ им. Н.Э. Баумана по специальности «Экономист-менеджер». В 2003 г. окончил аспирантуру Московского энергетического института (Технического университета) по специальностям «Экономика» и «Промышленная теплоэнергетика». Кандидат экономических наук.
Должности, занимаемые за последние пять лет	С 2019 г. – член Попечительского совета ФГБОУ ВО НИУ «МЭИ». С 2017 г. по 2017 г. – Генеральный директор ООО «Адлерская ТЭС». С 2009 г. по настоящее время – Генеральный директор ООО «Газпром энергохолдинг». С 2014 г. по настоящее время. – Начальник Управления ПАО «Газпром» (основное место работы). С 2014 г. по настоящее время – Генеральный директор ПАО «Центрэнергохолдинг».
Членство в Советах директоров (Наблюдательных советах) других организаций	Председатель Советов директоров ПАО «МОЭК»; ООО «ГЭХ Инжиниринг»; АО «Газпром энергосбыт Тюмень» (до 2018 г. – АО «Тюменская энергосбытовая компания»); ПАО «ОГК-2». Член Советов директоров ООО «Свободненская ТЭС» (бывш. ООО «Амурская ТЭС»); ПАО «Мосэнерго»; ПАО «Центрэнергохолдинг»; ПАО «ТГК-1». Председатель Комитета Совета директоров по стратегии и инвестициям ПАО «Мосэнерго».
Владение акциями и сделки с ними	Акциями ПАО «Интер РАО» не владеет, сделок с ними в отчётном году не совершал.

Шугаев Дмитрий Евгеньевич

Заместитель Председателя Совета директоров

Статус	Неисполнительный директор
Впервые избран в состав Совета директоров	24.06.2011
Год рождения	1965

Гражданство	Российская Федерация
Образование	В 1987 г. окончил Московский государственный институт международных отношений МИД СССР по специальности «Международная журналистика». Кандидат экономических наук.
Должности, занимаемые за последние пять лет	С 2017 г. по настоящее время. – Директор Федеральной службы по военно-техническому сотрудничеству (основное место работы). 2008 г. – 2017 г. – Заместитель Генерального директора Госкорпорации «Ростех».
Членство в Советах директоров (Наблюдательных советах) других организаций	Член Совета директоров АО «Рособоронэкспорт».
Награды	2020 г. – Указом Президента РФ от 14.02.2020 № 104 награждён орденом Александра Невского. 2018 г. – награждён нагрудным знаком Министерства иностранных дел Российской Федерации «За вклад в международное сотрудничество». 2018 г. – награждён медалью ФСТЭК России «За укрепление государственной системы защиты информации» I степени. 2017 г. – награждён Почетным знаком генерального директора Государственной корпорации «Ростех» «За заслуги». 2012 г. – Указом Президента РФ от 16.10.2012 № 1407 награждён орденом Почёта. 2005 г. – Указом Президента РФ от 02.11.2005 № 1248 награждён медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени.
Владение акциями и сделки с ними	Акциями ПАО «Интер РАО» не владеет, сделок с ними в отчётном году не совершал.

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

18.5. Комитеты Совета директоров [GRI 102-22]

С целью предварительного рассмотрения ключевых вопросов деятельности ПАО «Интер РАО» Советом директоров сформированы Комитет по аудиту и устойчивому развитию¹¹³, Комитет по номинациям и вознаграждениям и Комитет по стратегии и инвестициям¹¹⁴. Деятельность комитетов регламентируется соответствующими положениями Совета директоров.

Вставка: Структура комитетов Совета директоров отражает высокий уровень корпоративного управления:

¹¹³ Переименован в соответствии с решением Совета директоров от 14.02.2020. Ранее – Комитет по аудиту.

¹¹⁴ Протокол от 20.05.2019 г. № 249.

Комитеты Совета директоров	Независимые директора	Менеджмент РАО	Интер	Третьи стороны*
Комитет по аудиту и устойчивому развитию	100%	–	–	–
Комитет по номинациям и вознаграждениям	100%	–	–	–
Комитет по стратегии и инвестициям	18%	9%	–	73%

*Представители компаний электроэнергетики, нефтегазовой отрасли, инвестиционных фондов, Министерства энергетики РФ.

Комитет	Ключевые функции	Состав Комитета и посещение заседаний	Статистика работы
Комитет по аудиту и устойчивому развитию	<ul style="list-style-type: none"> Оценка кандидатов в аудиторы Общества; оценка заключений аудитора; оценка эффективности процедур внутреннего контроля, управления рисками, корпоративного управления и выработка рекомендаций Совету директоров по совершенствованию данных процедур; обеспечение независимости и объективности осуществления функции внешнего и внутреннего аудита; контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности финансовой отчётности, а также выработка рекомендаций Совету директоров в отношении аудита и отчётности Общества. 	<ol style="list-style-type: none"> Бугров Андрей Евгеньевич (Председатель) (15/15) Локшин Александр Маркович (15/13) Поллетт Рональд (Рон) Джеймс (15/15) Сапожникова Елена Владимировна (15/15) 	<p>Заседаний: 15 = 7 (очные) + 8 (заочные).</p> <p>Рассмотрено вопросов: 39 = 26 (очно) + 12 (заочно).</p>
Комитет по номинациям и вознаграждениям	<ul style="list-style-type: none"> Выработка рекомендаций Совету директоров в отношении принципов и критериев определения размера вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления и лица, осуществляющего функции единоличного исполнительного органа; разработка существенных условий договоров с членами Правления и Генеральным директором, а также условий досрочного расторжения трудовых договоров с ними; разработка рекомендаций Совету директоров по определению размера вознаграждения и принципов премирования Корпоративного секретаря, предложения о премировании Корпоративного секретаря; анализ профессиональной квалификации и независимости всех кандидатов, номинированных в Совет директоров Общества и формирование рекомендаций акционерам Общества в отношении голосования по вопросу избрания кандидатов в Совет директоров; утверждение целевых значений (скорректированных значений) КПЭ и КП для Генерального директора и членов Правления, отчётов об их выполнении, методик расчёта и оценки их выполнения. 	<ol style="list-style-type: none"> Поллетт Рональд (Рон) Джеймс (Председатель) (18/18) Бугров Андрей Евгеньевич (18/18) Сапожникова Елена Владимировна (18/18) 	<p>Заседаний: 18 = 6 (очные) + 12 (заочные).</p> <p>Рассмотрено вопросов: 33 = 9 (очно) + 24 (заочно).</p>

<p>Комитет по стратегии и инвестициям</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Выработка рекомендаций Совету директоров в отношении приоритетных направлений деятельности и стратегических целей Общества; • выработка рекомендаций Совету директоров в отношении принятия инвестиционных решений. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Хмарин Виктор Викторович (Председатель) (11/11) 2. Марченко Андрей Александрович (11/11) 3. Мирошниченко Евгений Николаевич (10/11) 4. Мольский Алексей Валерьевич (9/11) 5. Никитин Сергей Александрович (10/11) 6. Никонов Василий Владиславович (11/11) 7. Опадчий Фёдор Юрьевич (11/11) 8. Поллетт Рональд Джеймс (11/11) 9. Сапожникова Елена Владимировна (11/11) 10. Сниккарс Павел Николаевич (6/11) 11. Филиппс Шарлотта (7/11) 	<p>Заседаний: 11 = 7 (очные) + 4 (заочные).</p> <p>Рассмотрено вопросов: 23 = 17 (очно) + 6 (заочно).</p>
---	--	---	---

18.5.1. Комитет по аудиту и устойчивому развитию¹¹⁵

Обращение Председателя Комитета

Приоритетными задачами Комитета по аудиту и устойчивому развитию являются обеспечение независимости и объективности осуществления внутреннего аудита, контроль за надёжностью и эффективностью функционирования систем корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля. В отчётном году для реализации указанных задач Комитет продолжил практику очного рассмотрения и обсуждения отчётов о функционировании указанных систем.

Вставка. Устойчивое развитие

Решением Совета директоров от 14.02.2020 Комитет по аудиту переименован в Комитет по аудиту и устойчивому развитию и утверждено Положение о его деятельности. Согласно новому Положению Комитет наделён функциями контроля за внедрением принципов устойчивого развития в Интер РАО и выполнением обязательств по соблюдению принципов Глобального договора ООН.

В 2019 г. впервые была проведена независимая внешняя оценка функций внутреннего аудита Общества. Члены Комитета по аудиту и устойчивому развитию приняли активное участие в процессе проводимой проверки, отчёт о которой также был рассмотрен на очном заседании.

Во исполнение поручений Комитета по номинациям и вознаграждениям в отчётном году Комитет по аудиту и устойчивому развитию ввёл практику очного рассмотрения вопроса о статусе работы менеджмента Общества по управлению рисками. Кроме того, были проведены совместные заседания Комитета по аудиту и устойчивому развитию и Комитета по стратегии и инвестициям, в рамках которых впервые был рассмотрен отчёт в области устойчивого развития, а также структура актуализированной Стратегии / Долгосрочной программы развития Интер РАО.

Бугров Андрей Евгеньевич, Председатель Комитета

¹¹⁵ До 14.02.2020 – Комитет по аудиту.

Структура Комитета

Состав Комитета определяется решением Совета директоров и может включать от трёх до пяти человек. Согласно Положению о Комитете по аудиту и устойчивому развитию¹¹⁶, данный Комитет должен состоять только из независимых директоров, а если это невозможно в силу объективных причин – большинство членов Комитета должны составлять независимые директора, а остальными членами Комитета могут быть члены Совета директоров, не являющиеся Генеральным директором или членами Правления Общества; Председателем Комитета может быть только независимый директор.

Наиболее важные рассмотренные вопросы в 2019 г.

В 2019 г. приоритетными направлениями деятельности Комитета по аудиту и устойчивому развитию являлись контроль за надёжностью и эффективностью функционирования систем корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля, устойчивого развития.

Комитетом были выданы рекомендации по утверждению кандидатуры аудитора, стоимости его услуг, а также рассмотрен отчёт о независимости, объективности и об отсутствии конфликта интересов внешних аудиторов Общества (протокол от 28.02.2019 № 128).

На ежеквартальной основе рассматривались результаты обзора консолидированной финансовой отчётности, подготовленной в соответствии с МСФО (протоколы от 28.02.2019 № 128, от 21.06.2019 № 134, от 10.09.2019 № 137, от 11.12.2019 № 140).

Рассмотрены вопросы:

- о рассмотрении годовой бухгалтерской (финансовой) отчётности ПАО «Интер РАО» за 2018 г. (протокол от 27.02.2019 № 127);
- заключение договора с аудитором Долгосрочной программы развития и одобрении стоимости его услуг (протокол от 27.02.2019 № 127);
- о рассмотрении отчёта менеджмента Общества в области устойчивого развития (протокол от 10.09.2019 № 137);
- о статусе работы менеджмента Общества по управлению рисками (протокол от 10.09.2019 № 137).

18.5.2. Комитет по номинациям и вознаграждениям

Обращение Председателя Комитета

Уважаемые акционеры!

Ключевым событием в деятельности Комитета по номинациям и вознаграждениям в 2019 г. была независимая оценка Совета директоров и комитетов, проводимая один раз в три года.

Комитет принимал активное участие в процедуре оценки: на очном заседании Комитета прорабатывались опросные листы для анкетирования членов Совета директоров и комитетов, рассматривалась методика проведения независимой оценки. Все члены Комитета приняли участие в очных интервью с консультантами, выполнявшими независимую оценку. По итогам проведённой процедуры оценки нашим Комитетом были разработаны и представлены на утверждение Совету директоров рекомендации по совершенствованию деятельности Совета директоров и комитетов, о которых я как председатель Комитета докладывал на очном заседании Совета директоров в июне 2019 г. В результате Советом директоров было принято решение рассматривать на полугодовой основе отчёт менеджмента в области устойчивого развития (ESG) и отчёт по управлению рисками. Также был утверждён детальный план разработки и рассмотрения проекта актуализированной Стратегии Общества.

¹¹⁶ Утверждено решением Совета директоров 14.02.2020 (протокол от 17.02.2020 № 264).

Кроме того, в 2019 г. Комитет провёл ежегодный анализ профессиональной квалификации и независимости кандидатов, номинированных в Совет директоров Общества, и сформировал рекомендации для акционеров Общества, а в июне 2019 г. Комитетом были рассмотрены важные кадровые вопросы, касающиеся назначения заместителей Генерального директора ПАО «Интер РАО».

Комитетом были предложены подходы по формированию программы обучения и развития членов Совета директоров на основе проведённого опроса членов Совета директоров о наиболее интересных для них тематиках. Выбранные членами Совета директоров темы обучающих семинаров (воркшопов) посвящены цифровизации, климатическим рискам и развитию ESG-направления в Группе.

Рон Поллетт, Председатель Комитета

Структура Комитета

Состав Комитета определяется решением Совета директоров Общества – не менее трёх и не более семи человек. В соответствии с Положением о Комитете по номинациям и вознаграждениям¹¹⁷ данный Комитет состоит только из независимых директоров.

Наиболее важные рассмотренные вопросы в 2019 г.

В 2019 г. Комитет по номинациям и вознаграждениям в полном объёме решил запланированные задачи и дал рекомендации Совету директоров по вопросам, связанным с номинациями и вознаграждениями. Были рассмотрены вопросы:

- об утверждении Положения о выплате членам Совета директоров ПАО «Интер РАО» вознаграждений и компенсаций (протокол от 06.03.2019 № 95);
- о проведении процедуры независимой оценки (вместе с самооценкой) Совета директоров и его комитетов (протокол от 27.03.2019 № 97);
- об анализе профессиональной квалификации и независимости кандидатов, номинированных в Совет директоров Общества, и формировании рекомендаций для акционеров Общества в отношении голосования по вопросу избрания кандидатов в Совет директоров (протокол от 27.03.2019 № 97);
- об утверждении отчёта о долгосрочной программе развития за 2018 г. (протокол от 10.04.2019 № 98);
- о премировании Корпоративного секретаря по итогам 2018 г. (протокол от 18.04.2019 № 100);
- рассмотрение результатов независимой оценки и самооценки Совета директоров и комитетов (протокол от 03.06.2019 № 102);
- о согласовании кандидатур заместителей Генерального директора (протокол от 24.06.2019 № 103);
- план преемственности членов Правления на 2019–2020 гг. (протокол от 10.09.2019 № 106);
- об утверждении стратегических приоритетов развития и годовых ключевых показателей эффективности для Генерального директора и членов Правления на 2020 г. (протокол от 05.12.2019 № 109);
- о практической реализации принципов политики вознаграждения и практике её внедрения, в том числе рассмотрение применения эффективного соотношения фиксированной и переменной частей вознаграждения (протокол от 11.12.2019 № 110).

18.5.3. Комитет по стратегии и инвестициям

Обращение Председателя Комитета

Уважаемые коллеги!

¹¹⁷ Утверждено решением Совета директоров от 14.09.2015 (протокол от 17.09.2015 № 153).

Деятельность Комитета по стратегии и инвестициям направлена на всесторонний анализ и проработку ключевых вопросов в области стратегического, финансового и инвестиционного планирования деятельности в целях подготовки рекомендаций для принятия решений Советом директоров.

Комитет продолжил практику очного рассмотрения наиболее значимых вопросов по стратегическому, финансовому и инвестиционному планированию, а также вопросов по инновационной деятельности Общества.

Кроме того, во исполнение решений Совета директоров в части рекомендаций по совершенствованию деятельности Совета директоров и его Комитетов в отчётном году совместно с Комитетом по аудиту и устойчивому развитию были рассмотрены такие вопросы, как отчёт в области устойчивого развития, а также структура, основные направления и стратегические риски актуализированной Стратегии / Долгосрочной программы развития Группы Интер РАО.

Традиционно в целях более глубокого и всестороннего обсуждения вопросы Долгосрочной программы развития Общества рассматривались также в очной форме совместно с Комитетом по номинациям и вознаграждениям.

Помимо этого, в отчётном году особое внимание Комитета было уделено вопросам по инновационной деятельности, в том числе рассмотрению Программы инновационного развития ПАО «Интер РАО» на период 2020–2024 гг. с перспективой до 2029 г., которые в соответствии с рекомендациями Росимущества также рассматривались на очных заседаниях Комитета с участием приглашенного эксперта.

Работа Комитета в 2019 г. напрямую связана с Планом работы Совета директоров и нацелена на рассмотрение ключевых вопросов операционной деятельности Общества».

Хмарин Виктор Викторович, Председатель Комитета

Структура Комитета

Согласно Положению о Комитете по Стратегии и инвестициям¹¹⁸, состав Комитета определяется решением Совета директоров ПАО «Интер РАО» – не менее трёх и не более 11 человек. Комитет формируется из независимых и неисполнительных членов Совета директоров (либо по одному представителю от каждого), а также исполнительного директора либо члена Правления Общества¹¹⁹.

Наиболее важные рассмотренные вопросы в 2019 г.

Работа Комитета по стратегии и инвестициям направлена на рассмотрение ключевых вопросов операционной деятельности и охватывает проработку наиболее важных стратегических задач. В 2019 г. рассмотрены вопросы:

- о ходе реализации Долгосрочной программы развития, в том числе об утверждении отчёта о реализации стратегических приоритетов развития Группы «Интер РАО» и отчёта о выполнении годовых ключевых показателей эффективности и контрольных показателей Общества по итогам 2018 г. (протокол от 12.04.2019 № 155), а также о рассмотрении стратегических приоритетов развития Общества (Группы Интер РАО), перечня и значений годовых ключевых показателей эффективности и контрольных показателей на 2020 г. (протокол от 05.12.2019 № 163);
- отчёты об исполнении Бизнес-плана ПАО «Интер РАО» и Группы «Интер РАО» (протоколы от 12.03.2019 № 153, от 25.06.2019 № 158, от 10.09.2019 № 161, от 05.12.2019 № 163);
- утверждение бизнес-плана ПАО «Интер РАО» и Группы «Интер РАО» на 2020 г. (протокол от 05.12.2019 № 163);

¹¹⁸ Утверждено решением Совета директоров 29.08.2018 (протокол от 31.08.2018 № 230).

¹¹⁹ Протокол от 17.07.2018 № 229.

- предложения годовому Общему собранию акционеров ПАО «Интер РАО» по вопросу о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов и убытков Общества по результатам 2018 отчётного года (протокол от 12.03.2019 № 153);
- отчёт о взаимодействии с инвесторами за 2018 г. (протокол от 12.03.2019 № 153);
- отчёт о реализации Программы инновационного развития ПАО «Интер РАО» до 2020 г. с перспективой до 2025 г. за 2018 г. (протокол от 24.04.2019 № 156)
- утверждение Программы инновационного развития ПАО «Интер РАО» на период 2020–2024 гг. с перспективой до 2029 г. (протокол от 05.12.2019 № 163);
- рассмотрение отчёта в области устойчивого развития (протокол от 10.09.2019 № 161).

18.6. Корпоративный секретарь

Решение о назначении Корпоративного секретаря принимает Совет директоров Общества. В своей деятельности Корпоративный секретарь функционально подотчётен Совету директоров, а административно – Генеральному директору, что обеспечивает необходимую степень независимости.

Независимость Корпоративного секретаря обеспечивается также установленной Советом директоров Общества системой мотивации Корпоративного секретаря, включая КПЭ и КП, утверждаемые ежегодно. По итогам выполнения КПЭ и КП Корпоративный секретарь ежегодно представляет Совету соответствующий отчёт, по результатам которого Совет директоров Общества принимает решение о премировании.

Корпоративный секретарь занимает должность заместителя Генерального директора и имеет в подчинении для выполнения своих функций Корпоративного секретаря секретариат – Департамент корпоративных отношений и антимонопольного комплаенса (ДКОиАМК)¹²⁰.

Корпоративным секретарем Общества является Меребашвили Тамара Александровна.

Основные функции Корпоративного секретаря¹²¹:

- организация подготовки и обеспечение проведения Общего собрания акционеров;
- обеспечение работы Совета директоров и комитетов Совета директоров;
- организация проведения заседаний Правления, контроль за исполнением Плана его работы и выданных поручений;
- обеспечение взаимодействия Общества с его акционерами и участие в предупреждении корпоративных конфликтов;
- участие в реализации политики Общества по раскрытию информации, а также обеспечение хранения корпоративных документов Общества;
- обеспечение взаимодействия Общества с органами регулирования, организаторами торговли, регистраторами, иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг;
- участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Общества;
- обеспечение соблюдения законодательства о ценных бумагах;
- обеспечение соблюдения антимонопольного законодательства, в том числе в части экономической концентрации;
- контроль за обращением инсайдерской информации;
- нормотворческая деятельность.

Меребашвили Тамара Александровна

Должность	Заместитель Генерального директора, руководитель Блока корпоративных и имущественных отношений, Корпоративный секретарь.
Год рождения	1977

¹²⁰ Согласно Положению о Корпоративном секретаре ПАО «Интер РАО» от 27.06.2019.

¹²¹ Положение о Корпоративном секретаре, размещено на сайте: https://www.interrao.ru/upload/polozenie_o_korp_sek.pdf.

Гражданство	Российская Федерация
Образование	В 1999 г. получила высшее профессиональное образование (диплом с отличием), окончив Санкт-Петербургский государственный университет по специальности «Юриспруденция». Кандидат юридических наук.
Должности, занимаемые за последние пять лет	<ul style="list-style-type: none"> • С 2019 г. по настоящее время – Заместитель Генерального директора, руководитель Блока корпоративных и имущественных отношений, Корпоративный секретарь ПАО «Интер РАО», Председатель Совета директоров ООО «Интер РАО – ИТ». • 2016–2019 гг. – Руководитель Блока корпоративных и имущественных отношений ПАО «Интер РАО», Генеральный директор ООО «Интер РАО – ИТ». • 2015–2016 гг. – Заместитель руководителя Блока управления активами в Центральной Азии и Закавказье ПАО «Интер РАО». • 2011–2015 гг. – Заместитель генерального директора перспективному развитию, заместитель генерального директора по коммерческим вопросам, заместитель генерального директора-коммерческого директора, ООО «Центр энергоэффективности Интер РАО ЕЭС».
Членство в ассоциациях и общественных организациях	<ul style="list-style-type: none"> • Член Совета, член Ассоциации «Национальное объединение Корпоративных секретарей» («НОКС»); • член Экспертного совета по корпоративному управлению, образованному при Минэкономразвития; • член Рабочей группы по корпоративному управлению при Росимуществе; • член Комитета эмитентов ПАО Московская Биржа; • член Экспертного совета при ФАС России по развитию конкуренции в области информационных технологий; • член Совета по совершенствованию третейского разбирательства Минюста России.
Владение акциями и сделки с ними	Акциями Общества и его подконтрольных лиц не владеет.

Профессиональные достижения:

В 2019 г. стала лауреатом XIV Национальной премии «Директор года» в номинации «Директор по корпоративному управлению / Корпоративный секретарь».

В ежегодном рейтинге «Топ-1000 российских менеджеров», выпускаемом Ассоциацией менеджеров и издательским домом «Комменсантъ», Тамаре Меребашвили в 2018 г. присуждено первое место среди директоров по корпоративному управлению в энергетике и топливном комплексе.

Во время работы Тамары Меребашвили в должности Корпоративного секретаря ПАО «Интер РАО» заняло первое место в рейтинге Корпоративного управления компаний Первого уровня листинга Московской Биржи Рейтингового агентства АКРА, по итогам 2017/2018 корпоративного года.

Соавтор и редактор статьи «Корпоративное управление в ПАО «Интер РАО»: риск-ориентированный подход» Национального доклада по корпоративному управлению.

18.7. Исполнительные органы управления

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом – Генеральным директором и коллегиальным исполнительным органом – Правлением Общества.

Генеральный директор по должности является членом Правления Общества, осуществляет функции Председателя Правления и осуществляет руководство текущей деятельностью Общества в соответствии с решениями Общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления, принятыми в соответствии с их компетенцией.

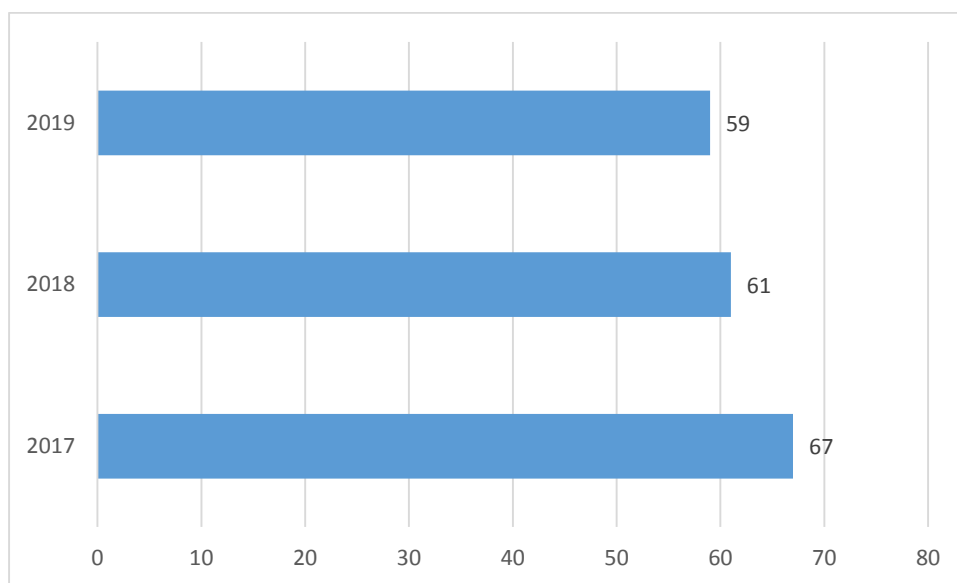
Правление как коллегиальный исполнительный орган ПАО «Интер РАО» осуществляет руководство текущей деятельностью Общества и несёт ответственность за реализацию целей, стратегии и политики Группы. Деятельность Правления регламентируется Уставом и Положением о Правлении¹²².

Члены Правления избираются решением Совета директоров по предложению Генерального директора.

18.7.1. Состав Правления

Количественный состав Правления в соответствии с Уставом Общества определяется Советом директоров. По состоянию на 31.12.2019 в состав Правления входило 9 членов.

Количество заседаний Правления



Состав и участие членов Правления в заседаниях

Ф. И. О. члена Правления	Должность	Участие в заседаниях (всего 59)	Участие в очных заседаниях (всего 51)	Участие в заочных заседаниях (всего 8)
Ковальчук Борис Юрьевич	Генеральный директор ПАО «Интер РАО»	57/59	49/51	8/8
Константинов Михаил Владимирович	Член Правления – руководитель Блока правовой работы ПАО «Интер РАО»	44/59	40/51	4/8

¹²² Утверждено годовым Общим собранием акционеров Общества 20.05.2019 (протокол от 20.05.2019 № 19).

Маслов Алексей Викторович	Член Правления – руководитель Блока стратегии и инвестиций ПАО «Интер РАО»	54/59	47/51	7/8
Мирошниченко Евгений Николаевич	Член Правления – руководитель Финансово-экономического центра ПАО «Интер РАО»	54/59	46/51	8/8
Мургулец Валерий Валерьевич	Член Правления – руководитель Блока управления инновациями, инвестициями и затратами ПАО «Интер РАО»	57/59	50/51	7/8
Оклей Павел Иванович	Член Правления – руководитель Блока производственной деятельности ПАО «Интер РАО»	51/59	43/51	8/8
Панина Александра Геннадьевна	Член Правления	54/59	47/51	7/8
Филатов Дмитрий Александрович	Член Правления – руководитель Дивизиона снабжения ПАО «Интер РАО»	54/59	46/51	8/8
Шаров Юрий Владимирович	Член Правления – руководитель Блока инжиниринга ПАО «Интер РАО»	53/59	46/51	7/8

В 2019 г. изменений в составе Правления не было.

18.7.2. Биографии членов Правления^{123, 124}

Ковальчук Борис Юрьевич

Должность	Генеральный директор ПАО «Интер РАО» ¹²⁵ Более подробная информация представлена в разделе «Биографии членов Совета директоров».
-----------	--

Константинов Михаил Владимирович

Должность	Член Правления – руководитель Блока правовой работы ПАО «Интер РАО»
Год рождения	1968
Гражданство	Российская Федерация
Образование	В 2003 г. окончил Тверской институт экологии и права по специальности «Юриспруденция».

¹²³ По состоянию на 31.12.2019.

¹²⁴ Полные биографические справки раскрываются Компанией в ежеквартальных отчётах.

¹²⁵ В соответствии с пунктом 17.1 Устава Общества Генеральный директор по должности является членом Правления Общества, осуществляет функции Председателя Правления.

	Кандидат юридических наук.
Должности, занимаемые за последние пять лет	С 2016 г. по настоящее время – член Правления – руководитель Блока правовой работы ПАО «Интер РАО» (срок полномочий в соответствии с трудовым договором до 04.11.2021, дата вступления в должность – 04.11.2016). С 2012 г. по 2016 г. – руководитель Блока корпоративных и имущественных отношений ПАО «Интер РАО», Директор по корпоративному управлению Блока корпоративных и имущественных отношений.
Награды	<ul style="list-style-type: none"> • Благодарность Министерства энергетики Российской Федерации. • Медаль «За заслуги» (Федеральная служба судебных приставов). • Благодарность Губернатора Тверской области. • Почётная грамота Министерства юстиции Российской Федерации. • Нагрудный знак Губернатора Тверской области «За заслуги в развитии Тверской области».

Маслов Алексей Викторович

Должность	Член Правления – руководитель Блока стратегии и инвестиций ПАО «Интер РАО»
Год рождения	1981
Гражданство	Российская Федерация
Образование	В 2003 г. окончил Государственный университет управления (г. Москва) по специальности «Менеджмент».
Должности, занимаемые за последние пять лет	С 2018 г. по настоящее время – член Правления – руководитель Блока стратегии и инвестиций ПАО «Интер РАО» (срок полномочий в соответствии с трудовым договором до 20.12.2023, дата вступления в должность – 20.12.2018). С 2011 г. до 2018 г. – руководитель Блока стратегии и инвестиций, Директор по стратегическому развитию, руководитель Департамента стратегии и стратегических проектов Блока стратегии и инвестиций ПАО «Интер РАО».
Награды	<ul style="list-style-type: none"> • Почётная грамота ОАО РАО «ЕЭС России». • Благодарность ОАО «Управляющая компания Волжский гидроэнергетический каскад».

Мирошниченко Евгений Николаевич

Должность	Член Правления – руководитель Финансово-экономического центра ПАО «Интер РАО»
Год рождения	1980
Гражданство	Российская Федерация
Образование	В 2003 г. окончил Государственный университет управления по специальности «Менеджмент». В 2017 г. окончил программу Executive MBA в Kellogg-Hong Kong University of Science and Technology (HKUST) (Гонконг, Китай).
Должности, занимаемые	С 2016 г. по настоящее время – член Правления – руководитель Финансово-экономического центра ПАО «Интер РАО» (срок полномочий в соответствии

за последние пять лет	с трудовым договором до 29.10.2021, дата вступления в должность – 29.10.2016). С 2010 г. до 2016 г. – Директор по стратегическому развитию, заместитель руководителя Блока – руководитель Департамента стратегии Блока стратегии и инвестиций ПАО «Интер РАО».
Награды	<ul style="list-style-type: none"> • Почётная грамота Министерства энергетики Российской Федерации. • Благодарность Министерства энергетики Российской Федерации. • Почётная грамота работодателей электроэнергетики Общероссийского отраслевого объединения работодателей электроэнергетики («Объединения РаЭл»).

Мургулец Валерий Валерьевич

Должность	Член Правления – руководитель Блока управления инновациями, инвестициями, затратами ПАО «Интер РАО»
Год рождения	1977
Гражданство	Российская Федерация
Образование	В 1999 г. окончил Санкт-Петербургский государственный университет по специальности «Юриспруденция». В 2006 г. окончил Стокгольмскую школу экономики. В 2015 г. окончил Национальный исследовательский университет «МЭИ», по специальности «Теплотехника и теплоэнергетика».
Должности, занимаемые за последние пять лет	С 2012 г. по настоящее время – член Правления – руководитель Блока управления инновациями, инвестициями, затратами ПАО «Интер РАО» (срок полномочий в соответствии с трудовым договором до 26.10.2022, дата вступления в должность – 26.09.2017).
Награды	Памятная медаль «XXII Олимпийские зимние игры и XI Паралимпийские зимние игры 2014 г. в г. Сочи» (Министерство энергетики Российской Федерации).

Оклеп Павел Иванович

Должность	Член Правления – руководитель Блока производственной деятельности ПАО «Интер РАО»
Год рождения	1970
Гражданство	Российская Федерация
Образование	В 1992 г. окончил Омский институт инженеров железнодорожного транспорта (ОМИИТ) по специальности «Автоматика, телемеханика и связь на железнодорожном транспорте», квалификация: инженер-электрик путей сообщения. Кандидат экономических наук.

Должности, занимаемые за последние пять лет	С 2010 г. по настоящее время – член Правления – руководитель Блока производственной деятельности (срок полномочий в соответствии с трудовым договором до 30.10.2020, дата вступления в должность – 30.10.2015).
Награды	<ul style="list-style-type: none"> • Благодарность Президента Российской Федерации. • Звание «Почётный энергетик». • Памятная медаль «XXII Олимпийские зимние игры и XI Паралимпийские зимние игры 2014 г. в Сочи». • Почётный знак «За безупречную работу в распределительно-сетевом комплексе». • Почётная грамота Министерства энергетики Российской Федерации. • Почётное звание «Заслуженный работник Единой энергетической системы России». • Звание «Лауреат премии ОАО АК «Омскэнерго».

Панина Александра Геннадьевна

Должность	Член Правления, временно исполняющий обязанности (врио) руководителя Блока трейдинга ПАО «Интер РАО»
Год рождения	1977
Гражданство	Российская Федерация
Образование	<p>В 1999 г. окончила Волгоградский государственный университет по специальности «Юриспруденция».</p> <p>В 2010 г. окончила Государственную академию инноваций по специальности «Финансы и кредит».</p>
Должности, занимаемые за последние пять лет	<p>С 2018 г. по настоящее время – член Правления, врио руководителя Блока трейдинга ПАО «Интер РАО» (срок полномочий в соответствии с трудовым договором до 17.07.2023, дата вступления в должность – 17.07.2018).</p> <p>С 2011 г. по 2018 г. – заместитель Генерального директора по маркетингу и сбыту ООО «ИНТЕР РАО – Управление электрогенерацией».</p> <p>С 2011 г. по настоящее время – член Наблюдательного совета ассоциации «Совет производителей электроэнергии и стратегических инвесторов электроэнергетики», с 2018 г. – Председатель Наблюдательного совета.</p> <p>С 2012 г. по настоящее время – член Наблюдательного совета ассоциации «Некоммерческое партнёрство Совет рынка по организации эффективной системы оптовой и розничной торговли электрической энергией и мощностью».</p> <p>С 2013 г. по настоящее время – Председатель Совета директоров акционерного общества «Администратор торговой системы оптового рынка электроэнергии».</p>
Награды	<ul style="list-style-type: none"> • Почётное звание «Почётный энергетик». • Почётное звание «Заслуженный энергетик СНГ». • Памятный нагрудный знак «95-летие оперативно-диспетчерского управления». • Почётная грамота Министерства энергетики Российской Федерации. • Юбилейный знак «90-летие ГОЭЛРО» (ГОЭЛРО – Государственная комиссия по электрификации России).

	<ul style="list-style-type: none"> Благодарность Министерства промышленности и энергетики Российской Федерации.
--	--

Филатов Дмитрий Александрович

Должность	Член Правления – руководитель Дивизиона снабжения ПАО «Интер РАО»
Год рождения	1968
Гражданство	Российская Федерация
Образование	В 1991 г. окончил Ленинградский ордена Ленина и ордена Трудового Красного Знамени механический институт им. маршала Советского Союза Д.Ф. Устинова по специальности «Импульсные тепловые машины».
Должности, занимаемые за последние пять лет	<p>С 2016 г. по настоящее время – член Правления – руководитель Дивизиона «Снабжение» ПАО «Интер РАО» (срок полномочий в соответствии с трудовым договором до 04.11.2021, дата вступления в должность – 04.11.2016).</p> <p>С 2014 г. по настоящее время – член Комитета по аудиту ООО «Интер РАО – Управление электрогенерацией», руководитель Дивизиона «Снабжение» ПАО «Интер РАО».</p> <p>С 2012 г. по настоящее время – Генеральный директор ООО «Интер РАО – Центр управления закупками» (по совместительству).</p>
Награды	Медаль Ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени

Шаров Юрий Владимирович

Должность	Член Правления – руководитель Блока инжиниринга ПАО «Интер РАО»
Год рождения	1959
Гражданство	Российская Федерация
Образование	<p>В 1998 г. окончил Московскую международную высшую школу бизнеса «МИРБИС» (МВА).</p> <p>В 1998 г. окончил Российскую экономическую академию им. Г.В. Плеханова по специальности «Финансы и кредит».</p> <p>В 1986 г. окончил Московский энергетический институт (технический университет) по специальности «Кибернетика электрических систем», квалификация: инженер-электрик.</p> <p>Кандидат технических наук, профессор.</p>
Должности, занимаемые за последние пять лет	<p>С 2008 г. по настоящее время – член Правления – руководитель Блока инжиниринга ПАО «Интер РАО» (срок полномочий в соответствии с трудовым договором до 24.05.2023, дата вступления в должность – 24.05.2018), руководитель Блока капитального строительства и инжиниринга, руководитель географического дивизиона «Центральная Азия – Дальний Восток».</p> <p>С 2016 г. по настоящее время – Председатель Технического комитета Ассоциации «Российский национальный комитет Международного совета по большим системам высокого напряжения» (РНК СИГРЭ).</p> <p>С 2014 г. по настоящее время – член Попечительского совета Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего</p>

	<p>образования «Национальный исследовательский университет «МЭИ», член Совета директоров Союза «Саморегулируемая организация – Межрегиональное отраслевое объединение работодателей «Объединение организаций, осуществляющих строительство, реконструкцию и капитальный ремонт энергетических объектов, сетей и подстанций, член Совета директоров «ЭНЕРГОСТРОЙ».</p> <p>С 2012 г. по настоящее время – Генеральный директор ООО «Интер РАО – Инжиниринг».</p>
Награды	<ul style="list-style-type: none"> • Орден «За заслуги перед Отечеством» IV степени. • Памятная медаль «XXII Олимпийские зимние игры и XI Паралимпийские зимние игры 2014 г. в Сочи» (Министерство энергетики Российской Федерации). • Медаль ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени. • Орден Почёта. • Благодарность Президента Российской Федерации. • Почётная грамота Правительства Российской Федерации. • Почётное звание «Заслуженный энергетик Российской Федерации». • Почётное звание «Заслуженный работник Единой энергетической системы России». • Юбилейный нагрудный знак «85 лет Плана ГОЭЛРО». • Нагрудный знак «80 лет Плана ГОЭЛРО».

В отчётном году Обществом не выдавались займы (кредиты) Генеральному директору или членам Правления.

18.7.3. Владение и совершение членами Правления сделок с акциями ПАО «Интер РАО»

Ф. И. О. члена Правления	Информация о владении акциями по состоянию на 01.01.2019	Информация о владении акциями по состоянию на 31.12.2019	Информация о сделках с акциями, совершёнными в 2019 г.
Ковальчук Б.Ю.	159 029 000,00 акций ПАО «Интер РАО» (0,1523% от уставного капитала)	0 акций ПАО «Интер РАО» (0% от уставного капитала)	19.06.2019: продажа 159 029 000,00 акций ПАО «Интер РАО» (0,1523% от уставного капитала)
Константинов М.В.	34 452 000,00 акций ПАО «Интер РАО» (0,0330% от уставного капитала)	34 452 000,00 акций ПАО «Интер РАО» (0,0330% от уставного капитала)	Не совершались
Маслов А.В.	20 494,00 акций ПАО «Интер РАО» (0,00002% от уставного капитала)	20 494,00 акций ПАО «Интер РАО» (0,00002% от уставного капитала)	Не совершались
Мирошниченко Е.Н.	34 488 435,00 акций ПАО «Интер РАО» (0,0330% от уставного капитала)	34 488 435,00 акций ПАО «Интер РАО» (0,0330% от уставного капитала)	Не совершались
Мургулец В.В.	34 488 435,00 акций ПАО «Интер РАО» (0,0330% от уставного капитала)	34 488 435,00 акций ПАО «Интер РАО» (0,0330% от уставного капитала)	Не совершались

Оклей П.И.	34 452 000,00 акций ПАО «Интер РАО» (0,0330% от уставного капитала)	34 452 000,00 акций ПАО «Интер РАО» (0,0330% от уставного капитала)	Не совершались
Панина А.Г.	0,05 акций ПАО «Интер РАО» (0,00000000005% от уставного капитала)	0,05 акций ПАО «Интер РАО» (0,00000000005% от уставного капитала)	Не совершались
Филатов Д.А.	40 640 000,00 акций ПАО «Интер РАО» (0,0389% от уставного капитала)	37 440 000,00 акций ПАО «Интер РАО» (0,0359% от уставного капитала)	18.12.2019–19.12.2019: продажа 3 200 000,00 акций ПАО «Интер РАО» (0,003% от уставного капитала)
Шаров Ю.В.	34 452 000,00 акций ПАО «Интер РАО» (0,0330% от уставного капитала)	34 452 000,00 акций ПАО «Интер РАО» (0,0330% от уставного капитала)	Не совершались

18.8. Вознаграждение органов управления [GRI 102-36]

С учётом структуры органов управления Обществом и подчинённости их членов в Обществе существует два документа, регулирующих выплату вознаграждения: для членов Совета директоров, подотчётных Общему собранию акционеров и им избираемых, и для членов Правления, назначаемых и подотчётных Совету директоров.

Политика вознаграждения менеджмента и Совета директоров Интер РАО основана на принципах, зафиксированных в Кодексе корпоративного управления.

Прозрачность	Подотчётность
Дифференциация	Достаточность

Порядок выплаты вознаграждения членам Совета директоров и членам Правления регулируют соответствующие нормативные документы:

- выплата вознаграждений членам Совета директоров и членам комитетов Совета директоров производится в соответствии с Положением о выплате членам Совета директоров ПАО «Интер РАО» вознаграждений и компенсаций¹²⁶;
- порядок определения размера и процедуры выплаты вознаграждения Генеральному директору и членам Правления определены в Положении о материальном стимулировании Председателя и членов Правления ПАО «Интер РАО»¹²⁷.

Указанные документы предварительно рассмотрены Комитетом по номинациям и вознаграждениям Совета директоров. Периметр их применения ограничен только членами Совета директоров ПАО «Интер РАО» и членами Правления ПАО «Интер РАО» соответственно. Вознаграждение членов Комитета по стратегии и инвестициям, не являющихся членами Совета директоров, определяется Положением о данном Комитете.

¹²⁶ Утверждено годовым Общим собранием акционеров ПАО «Интер РАО» 20.05.2019 (протокол от 20.05.2019 № 19).

¹²⁷ Утверждено решением Совета директоров Общества от 01.11.2013 (протокол от 05.11.2013 № 103) с изменениями и дополнениями от 29.12.2016 (протокол от 30.12.2016 № 189), от 09.12.2014 (протокол от 12.12.2014 № 129).

18.8.1. Отчёт о практической реализации принципов политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления и Генерального директора [GRI 102-35]

Комитет по номинациям и вознаграждениям Совета директоров на ежегодной основе выполняет обзор системы вознаграждения. В случае изменений внутренней и внешней среды Комитет представляет соответствующие рекомендации.

Отчёт основан на принципе 2.1.4 Кодекса корпоративного управления, провозгласившем роль Совета директоров как органа, определяющего политику по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества.

В 2019 г. Отчёт о практической реализации принципов политики вознаграждения и практике её внедрения, в том числе применение эффективного соотношения фиксированной и переменной частей вознаграждения был рассмотрен на очном заседании Комитета 11.12.2019¹²⁸. При подготовке отчёта проанализировано 29 рекомендаций Кодекса корпоративного управления в области политики вознаграждения. Подробная информация о соблюдении положений Кодекса представлена в Приложении 4 настоящего Отчёта.

По итогам рассмотрения отчёта Комитет по номинациям и вознаграждению Совета директоров отметил:

1. Система вознаграждения членов Совета директоров ПАО «Интер РАО» полностью соответствует принципам, изложенным в Кодексе корпоративного управления.
2. Политика по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов Совета директоров, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.
3. Фиксированное годовое вознаграждение является единственной формой денежного вознаграждения членов Совета директоров. В отношении членов Совета директоров не применяются любые формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования.
4. В соответствии с рекомендациями Комитета по номинациям и вознаграждениям от 13.12.2018¹²⁹, сформулированными по итогам проведённого Комитетом анализа системы мотивации членов Совета директоров крупнейших российских эмитентов со сравнимой рыночной капитализацией, в 2019 г. была вынесена на утверждение годового Общего собрания акционеров новая редакция Положения о выплате членам Совета директоров ПАО «Интер РАО» вознаграждений и компенсаций. Положение утверждено годовым Общим собранием акционеров 20.05.2019. В результате базовая часть вознаграждения членов Совета директоров ПАО «Интер РАО» в 2019 г. повышена до 6 млн руб. и достигла медианы в сравнении с крупными российскими эмитентами. Уровень вознаграждения членов Совета директоров является достаточным для того, чтобы привлекать признанных экспертов для работы в Совете директоров, в том числе по сравнению с сопоставимыми компаниями.
5. Опционная программа, утверждённая Советом директоров в феврале 2016 г., завершена в 2018 г. Разработка новой долгосрочной программы мотивации менеджмента в Обществе целесообразна не ранее утверждения актуализированной Стратегии развития Интер РАО на новый долгосрочный горизонт. Рассмотрение актуализированной Стратегии развития включено в план работы Совета директоров ПАО «Интер РАО» на май 2020 г.

18.8.2. Порядок определения размера вознаграждения Совета директоров

Размер вознаграждения членов Совета директоров рассчитывается по формуле¹³⁰:

¹²⁸ Протокол от 11.12.2019 № 110.

¹²⁹ Протокол от 13.12.2018 № 92.

¹³⁰ Обобщённые показатели. В полном виде представлены в Положении о выплате членам Совета директоров вознаграждений и компенсаций.

$$B_{\text{чсд}} = \frac{B_{\text{база}} \times \left(0,7 \times \left(\frac{j}{m} \right) + 0,3 \times \left(\frac{n}{k} \right) \right) * T}{12}$$

B_{чсд} – размер вознаграждения члена Совета директоров;

B_{база} – базовая часть вознаграждения. Составляет 6 млн руб. за корпоративный год;

j – количество участия в заседаниях (очных и заочных);

m – общее количество заседаний (очных и заочных);

n – количество участия в заседаниях (очных);

k – общее количество заседаний (очных и заочных);

T – период исполнения полномочий (месяцев).

Вознаграждение Председателю Совета директоров увеличивается на 30%, председателям комитетов Совета директоров – на 15%, членам комитетов – на 10% за участие в работе каждого комитета. Указанные надбавки суммируются. Вознаграждение не выплачивается в случае участия члена Совета директоров менее чем в 50% состоявшихся (с момента его избрания до момента прекращения полномочий) заседаний (как очных, так и заочных).

Вставка. Положение о выплате членам Совета директоров ПАО «Интер РАО» вознаграждений и компенсаций

С Положением можно ознакомиться на сайте: https://www.interrao.ru/upload/docs/InterRAO_AR18_RUS.pdf.

Положение также предусматривает выплату членам Совета директоров ПАО «Интер РАО» компенсаций в размере фактических расходов, таких как расходы на проезд в обе стороны к месту проведения заседания Совета директоров и комитетов, затраты на проживание, а также регулирует вопросы владения акциями Общества членами Совета директоров.

Иные формы вознаграждения, включая формы краткосрочной и долгосрочной мотивации, зависящие от финансового результата, а также формы мотивации акциями (опционами на акции), в Обществе не применяются. В случае досрочного прекращения полномочий члена Совета директоров иных выплат, кроме предусмотренных Положением о выплате членам Совета директоров ПАО «Интер РАО» вознаграждений и компенсаций, не осуществляется.

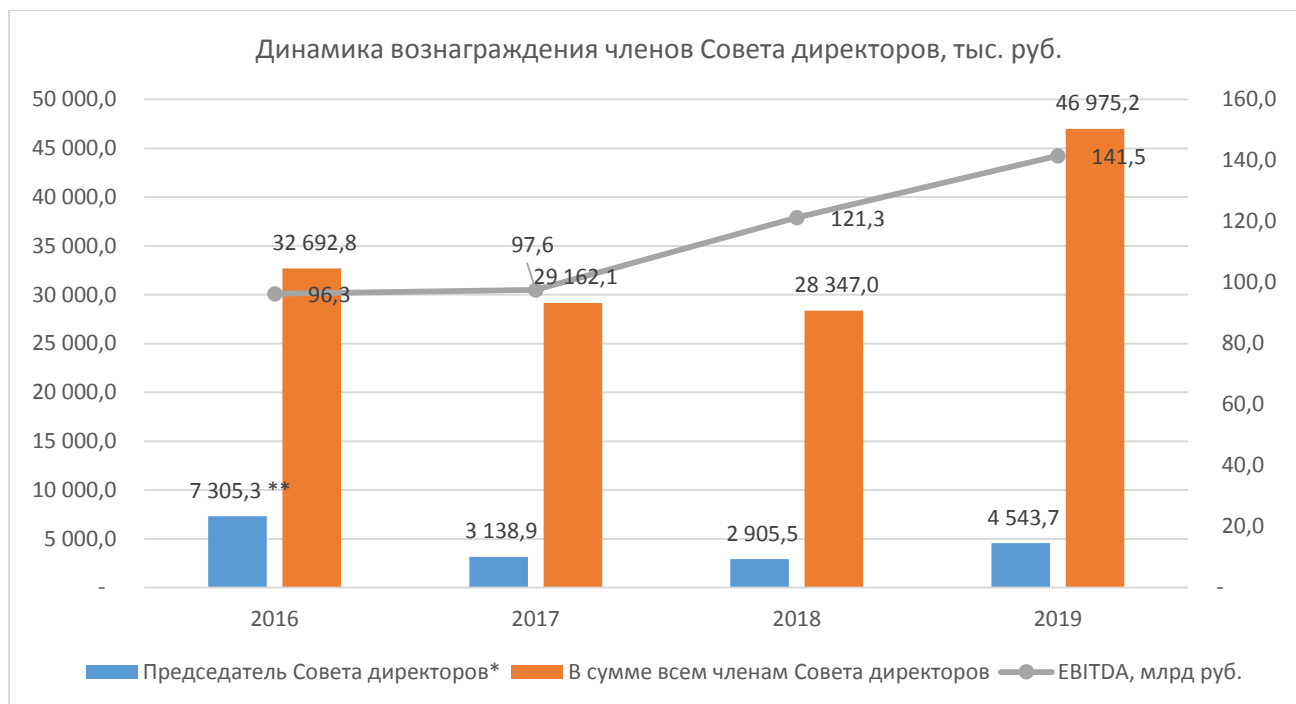
Действие Положения не распространяется на членов Совета директоров, являющихся членами Правления Общества.

18.8.3. Размер вознаграждения Совета директоров

Персональный размер вознаграждения Председателю и членам Совета директоров в 2019 г. (суммы после налогообложения), руб.¹³¹

Ф. И. О.	Всего, значение	Базовое вознаграждение за участие в заседаниях Совета директоров	Дополнительное вознаграждение, в том числе:			Компенсация расходов, связанных с участием в заседаниях Совета директоров
			за председательство в Совете директоров (30%)	за председательство в комитетах при Совете директоров (15% от базовой части)	за членство в комитетах при Совете директоров (10% от базовой части)	
Аюев Борис Ильич	5 220 000,00	5 220 000,00	–	–	–	–
Бугров Андрей Евгеньевич	6 133 500,00	4 906 800,00	–	736 020,00 (1 комитет)	490 680,00 (1 комитет)	–
Гавриленко Анатолий Анатольевич	4 275 860,61	4 275 860,61	–	–	–	–
Локшин Александр Маркович	5 222 723,43	4 747 930,39	–	–	474 793,04 (1 комитет)	–
Муров Андрей Евгеньевич	4 593 600,00	4 593 600,00	–	–	–	–
Поллетт Рональд Джеймс	7 047 000,00	5 220 000,00	–	783 000,00 (1 комитет)	1 044 000,00 (2 комитета)	240 560,72
Сапожникова Елена Владимировна	5 971 680,00	4 593 600,00	–	–	1 378 080,00 (3 комитета)	–
Сечин Игорь Иванович (Председатель)	4 543 669,70	3 495 130,54	1 048 539,16	–	–	–
Фёдоров Денис Владимирович	3 967 200,00	3 967 200,00	–	–	–	–
Итого	46 975 233,74	41 020 121,54	1 048 539,16	1 519 020	3 387 553,04	240 560,72

¹³¹ Вознаграждение указано только за работу в Совете директоров ПАО «Интер РАО». Члены Совета директоров, за исключением Генерального директора Общества Б.Ю. Ковальчука, не занимают должности в органах управления или на руководящих должностях в организациях Группы. Информация о вознаграждении Генерального директора Общества за работу в органах управления подконтрольных лиц Общества приведена в разделе «Размер вознаграждения Генерального директора и членов Правления» настоящего Отчёта.



* Вознаграждение Председателя Совета директоров перечислено на благотворительные цели.

** Вознаграждение, причитающееся к выплате Председателю Совета директоров И.И. Сечину, в размере 7 305,3 тыс. руб., перечисленное Обществом на благотворительные цели в 2016 г., включало в себя вознаграждение, начисленное за 2015 г., в размере 3 405,3 тыс. руб. и вознаграждение, начисленное за 2016 г., в размере 3 900 тыс. руб.

18.8.4. Порядок определения размера вознаграждения членов Правления и Генерального директора

Вставка. Принцип прозрачности

В рамках повышения информационной прозрачности Комитет по номинациям и вознаграждениям принял решение публиковать информацию о размере вознаграждения Генерального директора и членов Правления на официальном сайте Интер РАО.

Система вознаграждения членов Правления ПАО «Интер РАО» направлена на обеспечение их материальной заинтересованности в достижении стратегических целей и повышении экономической эффективности управления, а также в обеспечении справедливого и конкурентоспособного уровня оплаты труда.

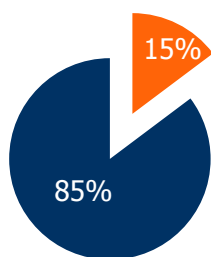
Система вознаграждения членов Правления Общества разработана на основе анализа практик стимулирования труда передовых российских и международных компаний и направлена на обеспечение справедливого и конкурентоспособного уровня оплаты труда.

Материальная заинтересованность членов Правления в достижении стратегических целей Интер РАО достигается за счёт систем краткосрочной и долгосрочной мотивации.

Размер переменных выплат членов Правления Общества зависит от выполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ), что позволяет сфокусировать внимание руководства на достижении годовых стратегических и приоритетных задач/показателей Интер РАО, выполнение которых необходимо в целях реализации Стратегии / Долгосрочной программы развития.

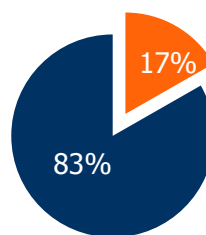
Целевое соотношение элементов совокупного дохода Генерального директора и членов Правления ПАО «Интер РАО»

Председатель Правления



- Постоянное вознаграждение
- Переменное вознаграждение

Член Правления



- Постоянное вознаграждение
- Переменное вознаграждение

Условия трудовых договоров с членами Правления и Генеральным директором в соответствии с Уставом Общества утверждаются Советом директоров.

В Обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества¹³². В практике ПАО «Интер РАО» таких случаев не было.

Размер единовременной компенсации, выплачиваемой работнику в случае расторжения (досрочного прекращения) трудового договора по инициативе работодателя, зафиксирован в трудовых договорах с членами Правления и Генеральным директором в размере трёх средних месячных заработков.

В 2018 г. Группа приняла решение об отмене выплат вознаграждений представителям менеджмента в Советах директоров подконтрольных лиц.

Основные компоненты системы вознаграждения исполнительных органов управления

Заработная плата	Уровень заработной платы соответствует рыночным условиям, что обеспечивает стабильность состава руководства Общества. В 2019 г. по рекомендации Комитета по номинациям и вознаграждению Совет директоров проиндексировал должностные оклады Генерального директора и членов Правления ПАО «Интер РАО» ¹³³ .
Краткосрочная мотивация менеджмента	<p>Годовое премирование на основании достижения КПЭ.</p> <p>Размер годовой премии руководителя рассчитывается исходя из фактически достигнутых значений КПЭ по результатам деятельности Общества. Система КПЭ Общества взаимосвязана с бизнес-планом, включая инвестиционную программу Общества, со стратегией Общества и исполнительской дисциплиной.</p> <p>В 2019 г. утверждено Положение о ключевых показателях эффективности деятельности ПАО «Интер РАО» в новой редакции¹³⁴, учитывающее требования Росимущества.</p>

¹³² Изменения в Положение о материальном стимулировании Председателя и членов Правления утверждены решением Совета директоров Общества от 29.12.2016 (протокол от 30.12.2016 № 189).

¹³³ Протокол от 28.06.2019 № 251.

¹³⁴ Протокол от 25.11.2019 № 259.

	<p>Специальная премия за достижение показателя EBITDA.</p> <p>Дополнительно по результатам выполнения годовых показателей по величине чистой прибыли руководителям Общества выплачивается специальная годовая премия, рассчитанная на основании консолидированной финансовой отчетности Общества, подготовленной в соответствии с МСФО. Условием выплаты премии является достижение показателя «Выполнение стратегических приоритетов Общества». Размер специальной премии для Генерального директора составляет 0,1% от EBITDA, а для других руководителей рассчитывается по специальной формуле от размера премии Генерального директора.</p> <p>На основании решения Совета директоров члены Правления могут быть премированы (единовременное премирование) за выполнение особо важных заданий.</p>
Долгосрочная мотивация менеджмента	<p>Опционная программа (исполнена в 2018 г.).</p> <p>Планируется, что основные принципы новой программы долгосрочной мотивации будут представлены в рамках актуализированной Стратегии развития ПАО «Интер РАО».</p>
Льготы и иные виды вознаграждения	<p>Страхование защита:</p> <ul style="list-style-type: none"> • по программам ДМС; • страхование профессиональной ответственности (D&O); • страхование от несчастных случаев; • пользование корпоративной мобильной связью; • автотранспортное обслуживание. <p>Иные виды компенсаций и вознаграждений в соответствии с трудовым договором, условия которого определяются Советом директоров.</p>

Вознаграждение руководящих лиц в подконтрольных обществах

Оплата труда и материальное стимулирование единоличных исполнительных органов дочерних обществ Группы устанавливаются на основании трудового договора, а также на основании Положения о материальном стимулировании Генерального директора, утверждаемого Советом директоров соответствующего подконтрольного лица Общества, которое устанавливает следующие элементы системы:

- должностной оклад;
- дополнительные стимулирующие и компенсационные выплаты руководителя:
 - премия руководителя по итогу выполнения Обществом годовых КПЭ;
 - единовременное премирование руководителя за вклад в развитие Общества или в связи с награждением руководителя;
 - материальное стимулирование руководителя в соответствии с дополнительным решением Совета директоров по мотивации руководителя Общества.

Размер должностного оклада, а также вопросы премирования руководителя подконтрольного лица регламентируются решением Совета директоров в соответствии с Положением.

Система КПЭ

Перечень годовых КПЭ и КП, а также их целевые значения для Генерального директора и членов Правления Общества, определяемые на основании утвержденных бизнес-плана и стратегических приоритетов развития, утверждаются Советом директоров. По окончании года Совет директоров Общества рассматривает вопрос о выполнении КПЭ и КП за соответствующий период на основании рекомендаций Комитета по номинациям и вознаграждениям. В случае выполнения Обществом всех КПЭ и достижения Обществом целевого значения «Нижний уровень» по соответствующим КПЭ принимается решение о соответствующем премировании руководителей по итогам работы Общества.

Перечень КПЭ и КП ПАО «Интер РАО» на 2019 г. сформирован с учётом требований Положения о ключевых показателях эффективности деятельности ПАО «Интер РАО», утверждённого решением Совета директоров ПАО «Интер РАО» от 25.12.2014¹³⁵. В соответствии с Положением перечень КПЭ и КП содержит финансово-экономические и отраслевые показатели, а также показатели депремирования (КП). Общее количество финансово-экономических показателей ограничено семью, при этом их общий вес должен составлять от 50 до 70% от суммы весов всех показателей. Положение определяет также перечень обязательных показателей, из которых могут быть выбраны показатели с общим весом не менее 30% от суммы весов всех показателей Общества.

Финансово-экономические показатели системы КПЭ, КП ПАО «Интер РАО» в 2019 г.

КПЭ «Рентабельность акционерного капитала (ROE)»			Вес: 20%
Показатель определяет эффективность использования собственного капитала, то есть доход Общества на 1 рубль собственных средств. Показатель характеризует эффективность использования не всего капитала (или активов) организации, а только той его части, которая принадлежит акционерам.			
Нижний уровень	Целевой уровень	Верхний уровень	Обязательный показатель
95% (13,08)	100% (13,77)	110% (15,14)	
КПЭ «Рентабельность инвестиций акционеров (TSR)»			Вес: 10%
Показатель характеризует рыночную доходность компании, представляет собой норму доходности акционеров в результате изменения биржевых котировок акций и начисления дивидендов.			
Нижний уровень	Целевой уровень	Верхний уровень	Обязательный показатель
Неприменимо	≥ Средн.*	≥ Средн.(+)**	
КПЭ «Операционный денежный поток»			Вес: 15%
Показатель характеризует способность поддержания определённого уровня платежеспособности и обеспечения возможностью покрывать необходимым объёмом ликвидности существующие долговые обязательства. Показатель не входит в перечень обязательных финансово-экономических показателей и в соответствии с Положением относится к категории «Показатель на усмотрение Совета директоров».			
Нижний уровень	Целевой уровень	Верхний уровень	Необязательный показатель
95% (81 217)	100% (85 492)	110% (94 041)	
КПЭ «EBITDA/чел.»			Вес: 15%
Показатель определяет производительность труда работников компании, характеризует эффективность использования трудовых ресурсов. Достижение положительной динамики данного показателя предполагается за счёт реализации мероприятий, направленных на повышение качественных характеристик персонала и совершенствование организационной структуры компаний Группы. Данный показатель в соответствии с Положением относится к категории «Показатель на усмотрение Совета директоров».			
Нижний уровень	Целевой уровень	Верхний уровень	Необязательный показатель
95% (2,2)	100% (2,3)	110% (2,5)	
Общий вес финансово-экономических показателей составляет 60% от суммы весов всех показателей ПАО «Интер РАО», что соответствует требованиям Положения.			

¹³⁵ Протокол от 29.12.2014 № 131.

* Средн. – TSR Общества равен либо выше средневзвешенного по размеру ликвидности значению TSR по компаниям, включенным в индекс электроэнергетики Московской Биржи (MICEX PWR) за отчетный год.
** Средн. (+) – TSR Общества выше средневзвешенного по размеру ликвидности значению TSR по компаниям, включенным в индекс электроэнергетики Московской Биржи (MICEX PWR) за отчетный год, и является положительным – процент выполнения увеличивается на 10 п. п.

В соответствии с Положением общее количество отраслевых показателей должно составлять не более четырёх, общий вес данных показателей – в диапазоне от 30% до 50% от суммы весов всех показателей Общества. В соответствии с Положением перечень отраслевых показателей является открытым.

В качестве отраслевых показателей, учитывающих специфику деятельности Общества, политику государства в отношении развития Общества и отрасли в целом, установлены следующие показатели для ПАО «Интер РАО» на 2019 г.

Отраслевые показатели системы КПЭ, КП ПАО «Интер РАО» в 2019 г.

<p>КПЭ «Выполнение инвестиционной программы»</p> <p>Данный показатель устанавливается для достижения стратегических задач:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обеспечение надёжности и энергетической безопасности; • повышение операционной эффективности генерирующих активов; • обеспечение модернизации и технологического развития; • увеличение установленной мощности путём реализации инвестиционных проектов в установленные сроки в рамках утверждённой сметной стоимости. <p>Данный КПЭ отражает оценку выполнения инвестиционной программы в части финансирования капитальных вложений, освоения капитальных вложений и ввода генерирующих мощностей.</p>			<p>Вес:</p> <p>20%</p>
<p>Нижний уровень</p> <p>80%</p>	<p>Целевой уровень</p> <p>100%</p>	<p>Верхний уровень</p> <p>100%</p> <p>(+экономия)</p>	<p>Обязательный показатель</p>
<p>КПЭ «Выполнение интегрального инновационного показателя»</p> <p>Для оценки эффективности инновационной деятельности установлен интегральный показатель инновационной деятельности, который будет, в том числе, предусматривать комбинацию четырёх показателей: «Количество объектов интеллектуальной собственности (ОИС) Группы «Интер РАО» на отчетный год», «Доля затрат на НИОКР по отношению к выручке генерирующих активов Группы «Интер РАО», «Доля мощности новых прогрессивных технологий в общей мощности ТЭС Группы», «Качество разработки (актуализации) программы инновационного развития /выполнения программы инновационного развития».</p>			<p>Вес:</p> <p>20%</p>
<p>Нижний уровень</p> <p>90%</p>	<p>Целевой уровень</p> <p>100%</p>	<p>Верхний уровень</p> <p>110%</p>	<p>Обязательный показатель</p>
<p>Общий вес отраслевых показателей составляет 40% от суммы весов всех показателей ПАО «Интер РАО», что соответствует требованиям Положения.</p> <p>Общий вес всех ключевых показателей эффективности деятельности ПАО «Интер РАО», установленных на 2019 г., составляет 100%.</p>			

Для повышения эффективности управления деятельностью Общества в соответствии с Положением применяются показатели депремирования (контрольные показатели).

Перечень показателей депремирования в соответствии с Положением является открытым. Установлены следующие показатели депремирования для ПАО «Интер РАО» на 2019 г.

КП «Выполнение поручений Совета директоров ПАО «Интер РАО»	
Показатель характеризует точность и своевременность выполнения поручений Совета директоров менеджментом Общества.	
Вес для целей материального стимулирования Генерального директора	До 25%
КП «Выполнение поручений Председателя Правления ПАО «Интер РАО» (оперативных и приоритетных)»	
Показатель характеризует точность и своевременность выполнения поручений Генерального директора членами Правления.	
Вес для целей материального стимулирования членов Правления	До 100%
КП «Debt/EBITDA»	
Показатель является общепризнанным мировым индикатором, который характеризует уровень долговой нагрузки компании и её способность погасить имеющиеся обязательства.	
Вес для целей материального стимулирования Генерального директора и членов Правления	25%
КП «Снижение операционных издержек на 2-3% ежегодно»	
Показатель направлен на повышение эффективности операционной деятельности Компании через выполнение целевых параметров оптимизации затрат по соответствующим статьям.	
Вес для целей материального стимулирования Генерального директора и членов Правления	20%
КП «Отсутствие несчастных случаев со смертельным исходом или групповых несчастных случаев с работниками Группы Интер РАО»	
Показатель является характеристикой работы менеджмента Группы по обеспечению охраны труда и техники безопасности.	
Вес для целей материального стимулирования Генерального директора и членов Правления	До 15%

Информация о целевых значениях КПЭ на текущий и последующий годы представлены в разделе «Отчёт о выполнении ключевых показателей эффективности» настоящего Отчёта.

18.8.5. Размер вознаграждения Генерального директора и членов Правления

В 2019 г. с членами органов управления Общества не заключалось договоров, условия которых существенно отличаются от рыночных условий и влекут имущественную (материальную) выгоду (кроме займов).

Вознаграждение Генерального директора, тыс. руб.

Показатель	2019
Заработная плата	101 054,8
Премии (краткосрочная мотивация)	201 985,4
Компенсации	–
Иные виды вознаграждения	–
Всего	303 040,2

Вознаграждение Генерального директора и членов Правления, тыс. руб.

Показатель	2019
Заработная плата	364 772,8
Премии (краткосрочная мотивация)	802 393,3
Компенсации	0
Иные виды вознаграждения	6 818,7
Всего	1 173 984,8

В 2019 г. члены Правления Общества за участие в органах управления компаний Группы получили 17 017 тыс. руб.¹³⁶.

Информация о раскрытии размера вознаграждения на официальном сайте Общества в сети Интернет: <https://www.interrao.ru/company/rukovod/#pravlenie>.

19. Корпоративный контроль

19.1. Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия является постоянно действующим выборным органом, осуществляющим контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании, в соответствии с Уставом и Положением о Ревизионной комиссии¹³⁷. Члены Ревизионной комиссии избираются ежегодно на годовом Общем собрании акционеров сроком до следующего годового Общего собрания.

В соответствии с решением Общего собрания акционеров ПАО «Интер РАО» от 20.05.2019 утверждён следующий состав Ревизионной комиссии из пяти членов:

Ф. И. О.	Должность на 31.12.2019
Букаев Геннадий Иванович	Публичное акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть», вице-президент – руководитель Службы внутреннего аудита, Председатель Ревизионной комиссии
Снигирёва Екатерина Алексеевна	Федеральное агентство по управлению государственным имуществом (Росимущество), Советник, заместитель начальника отдела Управления имущественных отношений и приватизации крупнейших организаций
Ковалёва Светлана Николаевна	Публичное акционерное общество «Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы», Директор по внутреннему аудиту – начальник Департамента внутреннего аудита
Феоктистов Игорь Владимирович	Публичное акционерное общество «Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы», директор по внутреннему контролю
Зальцман Татьяна Борисовна	Публичное акционерное общество «Интер РАО ЕЭС», руководитель департамента экономического планирования Общества

¹³⁶ Суммы указаны после налогообложения. При пересчёте иностранной валюты на рубли был применён курс валют по состоянию на 31.12.2019. Указанные средства составляют суммы вознаграждения за выполнение функций единоличных исполнительных органов, выплачиваемых в соответствии с законодательством. Члены Правления и иные сотрудники Общества не получают вознаграждения за участие в работе Советов директоров (Наблюдательных советов) подконтрольных лиц.

¹³⁷ Утверждено годовым Общим собранием акционеров ПАО «Интер РАО» 29.05.2015 (протокол от 29.05.2015 № 15).

19.1.1. Результаты работы Ревизионной комиссии

В 2019 г. Ревизионная комиссия провела проверку деятельности ПАО «Интер РАО» за 2018 г. На основании данной проверки был подготовлен акт проверки и заключение, утверждённое на годовом Общем собрании акционеров. Кроме того, в 2019 г. было проведено два заседания, на которых были определены: программа и сроки проведения ревизионной проверки финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Интер РАО» за 2019 г.; сроки представления материалов для проверки, а также решены организационные вопросы деятельности Ревизионной комиссии.

19.1.2. Вознаграждение Ревизионной комиссии

Вознаграждение членам Ревизионной комиссии, выплаченное в 2019 г.

Наименование показателя	Размер вознаграждения, тыс. руб.
Вознаграждение	540
Заработная плата	5 297,9
Премии и иные виды вознаграждений	3 609,5
Всего	9 447,4

В соответствии с Положением о Ревизионной комиссии за проведённую проверку (ревизию) финансово-хозяйственной деятельности Общества членам Ревизионной комиссии выплачено вознаграждение в размере 120 тыс. руб. каждому (за исключением представителя государства). Размер вознаграждения, выплаченного Председателю Ревизионной комиссии, на 50% выше.

Заключение Ревизионной комиссии

Заключение Ревизионной комиссии ПАО «Интер РАО» представлено в Приложении 3 настоящего Отчёта.

19.2. Внутренний аудит

Основной целью внутреннего аудита является содействие Совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления Обществом, совершенствовании его финансово-хозяйственной деятельности.

Цели, задачи, полномочия и место внутреннего аудита в организационной структуре Общества определены в Политике по внутреннему аудиту, утверждённой Советом директоров 21.08.2015¹³⁸. Функции внутреннего аудита в Группе осуществляет Блок внутреннего аудита ПАО «Интер РАО» и подразделения внутреннего аудита дочерних обществ: ООО «Интер РАО – Управление электрогенерацией» и АО «Мосэнергосбыт».

Вставка. Цифровизация внутреннего аудита

В сентябре 2019 г. Комитет по аудиту и устойчивому развитию Совета директоров поручил разработать план использования средств анализа данных для решения задач внутреннего аудита, в том числе изучения рынка специализированного программного обеспечения, а также обучения работников IT-методам проведения аудитов.

Деятельность внутреннего аудита осуществляется в соответствии с планом работы, утверждаемым Советом директоров. План работы на 2019 г. выполнен в полном объёме в установленные сроки. Приоритетные направления деятельности внутреннего аудита определены в соответствии с целями Общества с учётом результатов оценки рисков. План проверок охватывает все основные сегменты деятельности Группы: сбыт, генерация, трейдинг, инжиниринг. По результатам проверок сформированы рекомендации по устранению выявленных недостатков, на основании которых менеджментом

¹³⁸ Протокол от 24.08.2015 № 152.

разработаны планы корректирующих мероприятий. Выполнение планов контролируется подразделениями внутреннего аудита в форме мониторинга.

19.2.1. Результаты 2019 г.

Задачи внутреннего аудита

Задачи внутреннего аудита	Оценка эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК)	Оценка корпоративного управления
Выполнение в 2019 г.	Отчёт об оценке эффективности СУРиВК за 2019 г. утверждён Советом директоров 31.03.2020 ¹³⁹ .	Отчёт об оценке эффективности корпоративного управления за 2019 г. утверждён Советом директоров 31.03.2020 ¹⁴⁰ .
Результаты	Установлено, что СУРиВК обеспечивает достижение поставленных перед ней целей и задач. Процедуры управления рисками и внутреннего контроля интегрированы в финансово-хозяйственную деятельность на всех уровнях управления Группы.	Установлено, что принципы и рекомендации Кодекса корпоративного управления внедрены в практику Общества в объёме, позволяющем обеспечивать эффективное корпоративное управление.

В рамках деятельности Блока внутреннего аудита по предоставлению гарантий в 2019 г. выполнено 107 проверок (в том числе 78 ревизионных), а также 4 оценки эффективности систем, 28 мониторингов выполнения планов корректирующих мероприятий. В рамках консультационной деятельности внутреннего аудита по запросам менеджмента предоставлено 11 консультаций.

19.2.2. Независимая оценка внутреннего аудита

В 2019 г. компанией АО «Делойт и Туш СНГ» впервые проведена независимая внешняя оценка функции внутреннего аудита ПАО «Интер РАО».

По заключению независимых экспертов деятельность внутреннего аудита Общества в целом соответствует Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и Кодексу этики Института внутренних аудиторов (ИВА). Оценка охватывает организационную структуру, политики и процедуры, а также процессы, в рамках которых они применяются.

Ключевые выводы по результатам оценки:

- Деятельность Блока внутреннего аудита построена на принципах независимости и объективности и высоко оценена руководством Компании.
- План аудита включает различные виды аудиторских проверок (оценка корпоративного управления, системы управления рисками и внутреннего контроля), ревизионные проверки дочерних компаний, учитывая действующую в Компании оценку рисков и актуальные требования бизнеса.
- Руководитель Блока внутреннего аудита регулярно проводит встречи с руководством, участвует в заседаниях комитетов и выступает на заседаниях Комитета по аудиту и устойчивому развитию с предоставлением регулярных отчётов.
- Сотрудники обладают необходимой квалификацией для осуществления деятельности на должном профессиональном уровне, глубоко понимают специфику бизнеса и процессы Компании и руководствуются стандартами в своей деятельности.
- Деятельность Блока внутреннего аудита непрерывно совершенствуется, к примеру, в 2017–2018 гг. был реализован проект по автоматизации функции внутреннего аудита.
- Заинтересованные лица подчеркнули высокий профессионализм и качество проверок.

¹³⁹ Протокол от 06.04.2020 № 270.

¹⁴⁰ Протокол от 06.04.2020 № 270 .

19.2.3. Планы по совершенствованию внутреннего аудита

На основании рекомендаций, полученных по результатам независимой внешней оценки, разработан план мероприятий по совершенствованию деятельности, включающий усиление компетенций аудиторов в области рисков и контрольных процедур, связанных с информационными технологиями, внедрение комплексного подхода к использованию средств анализа данных для решения задач внутреннего аудита.

В рамках реализации Программы обеспечения и повышения качества внутреннего аудита по результатам проведённых внутренних оценок ежегодно формируются планы работы и развития функций внутреннего аудита. План развития функции внутреннего аудита на 2020 г. утверждён Советом директоров 29.11.2019¹⁴¹. План включает мероприятия по использованию средств анализа данных для решения задач внутреннего аудита, в том числе изучение рынка специализированного программного обеспечения, обновление типовой программы проверки процесса «Управление информационными технологиями и информационная безопасность», а также обучение работников IT-методам проведения аудитов.

19.3. Система управления рисками и внутреннего контроля

В Интер РАО внедрена и функционирует Система управления рисками и внутреннего контроля, охватывающая ключевые активы, бизнес-процессы, направления деятельности и все уровни управления Группы.

19.3.1. Цели и задачи системы управления рисками и внутреннего контроля

Функционирование системы управления рисками и внутреннего контроля обеспечивает:

- объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах Группы;
- разумную уверенность в достижении поставленных перед Группой целей;
- высокий уровень доверия акционеров и инвесторов к органам управления Общества;
- защиту капиталовложений и активов и удержание рисков в допустимых пределах.

19.3.2. Субъекты системы управления рисками и внутреннего контроля

Руководство Группы обеспечивает интеграцию СУРиВК в ключевые бизнес-процессы и виды деятельности Группы, прежде всего, в процессы планирования и контроля деятельности, включая бизнес-планирование и управление проектами в сегментах «Генерация», «Сбыт», «Трейдинг», «Инжиниринг».

Вставка. Взаимодействие с Советом директоров.

В ПАО «Интер РАО» сформировано отдельное подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю, которое находится в постоянном взаимодействии с Советом директоров и Комитетом по аудиту и устойчивому развитию.

По результатам независимой оценки деятельности Совета директоров и его комитетов Советом директоров было принято решение рассматривать на полугодовой основе отчёт по управлению рисками.

Координация, формирование единой методологии, обеспечение реализации этапов и формирования ключевых результатов цикла СУРиВК входит в сферу ответственности высшего руководства Компании при поддержке Департамента внутреннего контроля и управления рисками (ДВКУР). Руководитель ДВКУР напрямую подотчётен Генеральному директору, что обеспечивает независимое выявление,

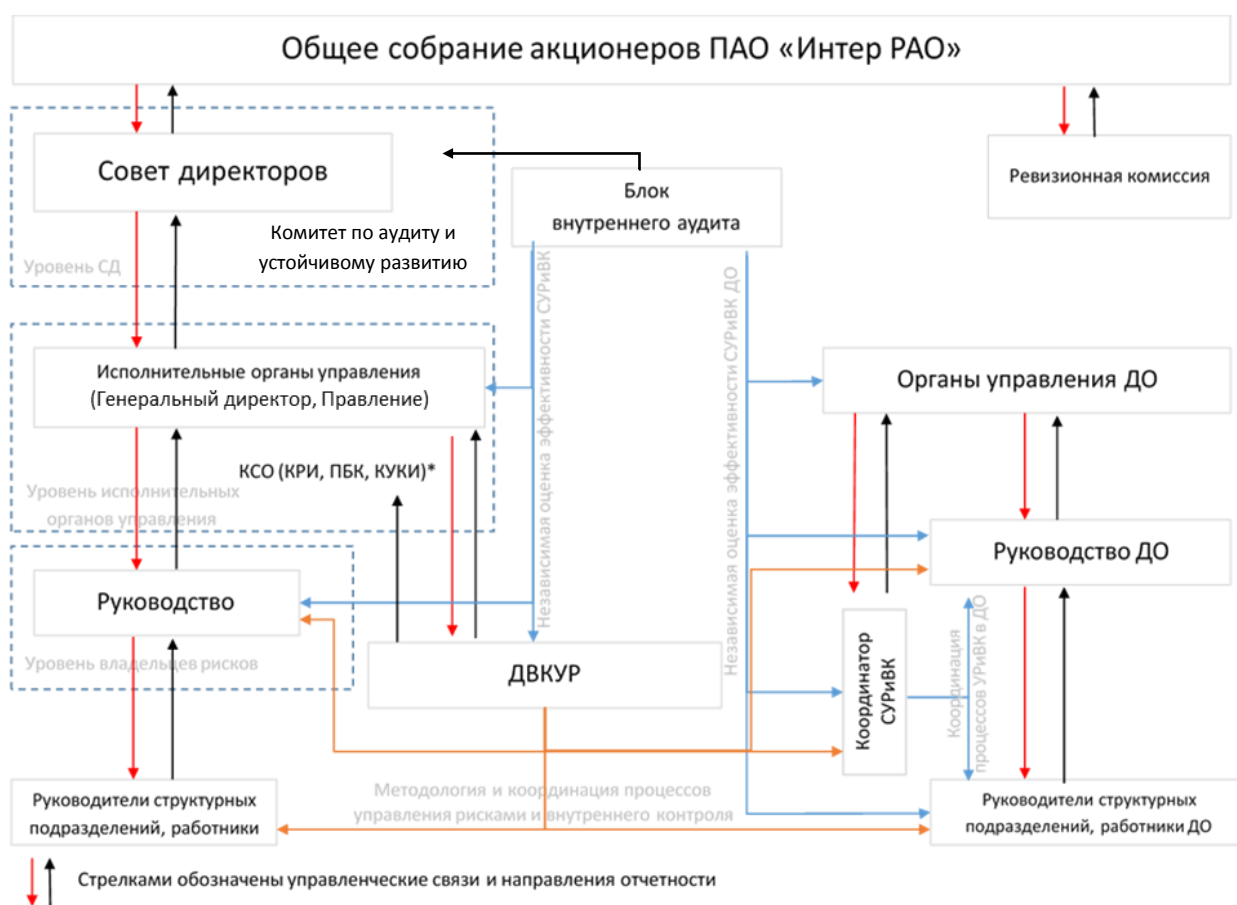
¹⁴¹ Протокол от 02.12.2019 № 260.

оценку рисков, разработку и контроль реализации мероприятий по управлению рисками, включая контрольные процедуры.

Цели, основные принципы, подходы, участники процессов управления рисками и внутреннего контроля в ПАО «Интер РАО» закреплены в [Политике управления рисками внутреннего контроля ПАО «Интер РАО»](#), утверждённой Советом директоров¹⁴². Данная Политика является документом верхнего уровня, разработанными на основе Устава ПАО «Интер РАО» с учётом рекомендаций российских и международных стандартов риск-менеджмента, Кодекса корпоративного управления, Методических рекомендаций Росимущества, лучших практик управления рисками и корпоративного управления, правил листинга российских и международных биржевых площадок.

Приказом¹⁴³ Генерального директора Политика управления рисками и внутреннего контроля утверждена в качестве корпоративного стандарта для компаний Группы.

19.3.3. Схема распределения ответственности субъектов СУРиВК Интер РАО



Красные – управление.

- *Черные – предоставление отчётности.*
- *Рыжие – методология и координация.*
- *Синие – оценка эффективности.*

* Коллегиальные совещательные органы (Комитет по развитию инвестиций, Планово-бюджетный комитет, Комиссия по антикоррупционным мероприятиям)

¹⁴² Протокол от 19.11.2018 № 234.

¹⁴³ Приказ от 17.12.2018 № ИРАО/652 «О Политике управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Интер РАО», утверждённой Советом директоров.

19.3.4. Функции и задачи субъектов СУРиВК

Субъекты	Основные функции и задачи
Совет директоров	<ul style="list-style-type: none"> – Определение принципов и подходов к организации СУРиВК и утверждение политики в области управления рисками и внутреннего контроля. – Утверждение риск-аппетита на плановый период, карты критических рисков и плана мероприятий по управлению критическими рисками. – Рассмотрение на ежегодной основе отчёта о функционировании СУРиВК, отчёта об оценке эффективности СУРиВК.
<p>Уровень исполнительных органов управления</p> <p>Генеральный директор</p> <p>Правление</p> <p>Коллегиальные совещательные органы</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Обеспечение функционирования эффективной СУРиВК в Обществе. – Распределение полномочий, обязанностей и ответственности за конкретные процедуры управления рисками и внутреннего контроля. – Утверждение требований к структуре, содержанию и форматам отчётности процессов и процедур управления рисками и внутреннего контроля. – Утверждение целевых ориентиров СУРиВК, включая: <ul style="list-style-type: none"> • перечень компаний Группы в периметре СУРиВК; • перечень типовых рисков Группы с распределением зон ответственности менеджмента за риски; • допустимые уровни риска; • целевые показатели оценки влияния рисков; • рассмотрение и принятие решений по вопросам управления рисками и внутреннего контроля; • распространение знаний и навыков в области управления рисками и внутреннего контроля и развитие культуры управления рисками.
<p>Уровень владельцев рисков</p> <p>Руководители прямого подчинения Генеральному директору</p> <p>Руководители структурных подразделений компаний Группы</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Создание и поддержание эффективного функционирования СУРиВК в рамках возглавляемых функциональных направлений, внедрение, исполнение и совершенствование процедур внутреннего контроля и управления рисками. – Внедрение риск-ориентированного подхода в практику операционной деятельности, распространение норм и ценностей культуры управления рисками среди работников. – Разработка внутренних нормативных документов по управлению рисками и внутреннему контролю функциональных направлений. – Обеспечение реализации этапов цикла СУРиВК и формирования ключевых результатов цикла СУРиВК. – Реализация мероприятий по управлению рисками функционального направления, включая контрольные процедуры, и обеспечение контроля их исполнения. – Координация действий работников, информационных потоков и ресурсов с целью управления рисками функционального направления.
Департамент внутреннего контроля и управления рисками	<ul style="list-style-type: none"> – Общая координация процессов управления рисками и внутреннего контроля. – Формирование единой методологии СУРиВК и контроль её соблюдения. – Внедрение и совершенствование процессов СУРиВК, обеспечение реализации этапов цикла СУРиВК и формирования ключевых результатов цикла СУРиВК. – Информирование Совета директоров и исполнительных органов управления Общества о результатах функционирования СУРиВК. – Раскрытие информации по вопросам управления рисками и внутреннего контроля перед внутренними и внешними заинтересованными сторонами. – Организация обучения работников Общества и подконтрольных лиц в области управления рисками и внутреннего контроля, обеспечение распространения знаний и навыков по управлению рисками и внутреннему контролю в компаниях Группы.
Внутренний аудит	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.

	<ul style="list-style-type: none"> – Мониторинг исполнения мероприятий, направленных на повышение эффективности СУРиВК. – Предоставление консультаций исполнительным органам Общества по вопросам управления рисками и внутреннего контроля.
Уровень работников	<ul style="list-style-type: none"> – Следование риск-ориентированному подходу к деятельности, включая принятие риск-ориентированных решений и реализацию принципов комплаенс в зоне функциональной ответственности, предусмотренной должностными обязанностями. – Учёт и мониторинг рисков в повседневной операционной деятельности в рамках исполнения должностных обязанностей, реализация мероприятий по управлению рисками и контрольных процедур и (или) обеспечение контроля их исполнения. – Своевременное информирование непосредственных руководителей об изменениях внутренних и внешних условий деятельности, способных привести к изменению степени риска или возникновению новых рисков, а также случаях, когда исполнение мероприятий по управлению рисками стало невозможным или требует корректировки.

19.3.5. Развитие системы управления рисками и внутреннего контроля

Результаты функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля в 2019 г.:

- разработан и утверждён риск-аппетит Группы;
- организовано дополнительное обучение и информирование работников Группы, направленное на популяризацию этических норм и стандартов поведения, применения риск-ориентированных подходов в бизнес-планировании и при разработке контрольных процедур;
- разработан и одобрен к включению в состав актуализированной Стратегии перечень стратегических рисков Группы;
- утверждена Карта антимонопольных рисков, содержащая количественный расчёт последствий, сформированы подкомитеты по антимонопольному комплаенсу в дочерних обществах, проведено повышение квалификации сотрудников компаний Группы по антимонопольному комплаенсу;
- проведена верификация рисков кибербезопасности методом внешнего проникновения. В ПАО «Интер РАО» создано структурное подразделение по информационной безопасности;
- разработан перечень основных киберугроз, проведена оценка данных рисков;
- произведена оценка уровня организации системы внутреннего контроля ПАО «Интер РАО», разработаны мероприятия по совершенствованию системы внутреннего контроля Общества как участника налогового мониторинга.

Вставка. Риск-аппетит, утверждено Советом директоров

В 2019 г. Совет директоров утвердил 12 принципов риск-аппетита. Подробная информация в Стратегическом отчёте.

19.3.6. Оценка эффективности СУРиВК

- Менеджмент на ежегодной основе информирует Совет директоров о достигнутых результатах в области управления рисками и внутреннего контроля за отчётный период в рамках годового отчёта о функционировании СУРиВК.
- Подразделение внутреннего аудита проводит ежегодную оценку эффективности СУРиВК и предоставляет Совету директоров отчётность о результатах проведённой оценки.
- Совет директоров не реже одного раза в год рассматривает вопросы организации, функционирования и эффективности СУРиВК и даёт рекомендации по улучшению СУРиВК, а также имеет полномочия инициировать проведение внешней оценки эффективности СУРиВК с привлечением независимой организации.

- Оценка эффективности системы за 2019 г. была представлена Блоком внутреннего аудита на рассмотрение Совета директоров и утверждена 31.03.2020¹⁴⁴. Результаты оценки эффективности СУРиВК представлены в разделе «Внутренний аудит – Результаты 2019 г.» настоящего Отчёта.

19.4. Информационная безопасность

В связи с цифровизацией и масштабным проникновением IT-технологий в деятельность Компании и повседневную жизнь возрастает зависимость Группы от корректной работы АСУ ТП и ИТ-систем, безопасности обрабатываемой информации и эффективного функционирования системы обеспечения информационной безопасности.

Вставка. Внимание Совета директоров к рискам киберугроз

В рамках Программы обучения и развития для членов Совета директоров в 2019 г. проведён семинар по теме «Цифровизация». В формате воркшопа были освещены в том числе такие области, как риски кибербезопасности и цифровой трансформации. Совет директоров принял решение каждые полгода рассматривать отчёт по управлению рисками.

В качестве одного из стратегических рисков Интер РАО выделяет риск роста количества и масштабов последствий от нарушений информационной безопасности. В качестве критерия оценки эффективности управления риском информационной безопасности было принято отсутствие существенного материального или денежного ущерба в результате целевой кибератаки на эксплуатируемые АСУ ТП и ИТ-системы компаний Группы.

19.4.1. Результаты 2019 г. и события после отчётной даты

1. Реализован проект по оценке защищённости внешнего периметра ИТ-инфраструктуры предприятий Группы, а также проведён ряд тестов на внешнее проникновение в ключевые информационные системы Группы.
2. Сформирован отдельный перечень самых существенных рисков информационной безопасности Группы, каждый из рисков был оценён и проанализирован с точки зрения достаточности текущих мер и необходимости дополнительных мер.
3. В ПАО «Интер РАО» учреждено и укомплектовано новое подразделение – Департамент информационной безопасности, подчинённый непосредственно Генеральному директору, с необходимым уровнем полномочий для снижения выявленных рисков.
4. Инициирована и завершена внеплановая инвентаризация средств информационных технологий и информационной безопасности.
5. Модернизированы средства защиты информации Группы следующих классов: межсетевые экраны, защита рабочих станций и серверов (включая антивирусный модуль), анализа защищённости (сканер уязвимости), защита от атак «нулевого дня» («песочницы»).
6. Началось встраивание процессов информационной безопасности в ключевые бизнес-процессы: в состав проектных команд по созданию новых информационных систем уровня Группы был введён функциональный эксперт по информационной безопасности.
7. Завершен сбор данных по категории объектов критической информационной инфраструктуры во исполнение требований Федерального закона от 26.07.2017 № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации».
8. Принята «Программа развития информационной безопасности Группы «Интер РАО». В 2020 г. планируется принятие программы развития информационной безопасности Группы «Интер РАО» на период 2021–2025 гг.

Мероприятия по обеспечению информационной безопасности Интер РАО обеспечивают должный уровень защищённости информационных и автоматизированных систем, что подтверждается отсутствием в 2019 г. зафиксированных случаев утечки, кражи или потери персональных данных или существенных жалоб на нарушения сохранности персональных данных конечных потребителей бытовых компаний.

¹⁴⁴ Протокол от 06.04.2020 № 270.

С целью защиты информационных ресурсов Группы от несанкционированного доступа (компьютерных атак), а также в целях реализации требований Федерального закона от 26.07.2018 № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» в ПАО «Интер РАО» и дочерних обществах созданы Комиссии по категорированию объектов критической информационной инфраструктуры.

Реализация цифровой трансформации Группы связана с повышенным уровнем риска из-за новизны используемых технологий, сильной чувствительностью к вопросам кибербезопасности, отсутствием отработанных рынком бизнес-гипотез, высокими требованиями к скорости реакции при реализации инновационных проектов и своевременных корректирующих воздействий.

Для снижения рисков кибербезопасности Программа инновационного развития Интер РАО предполагает использование продуктового подхода к реализации проектов. Первоначально реализовывать прототип, затем минимально жизнеспособный продукт (MVP) и только после подтверждения его результативности переходить к реализации полнофункционального продукта, включающего, в частности, защиту информационной безопасности, удобство, документированность.

Программа страховой защиты Интер РАО включает страхование рисков операторов данных и иных информационных рисков (киберрисков). Годовая страховая сумма составляет 350 млн руб. Страховое покрытие включает:

- расходы по устранению угрозы безопасности компьютерной системы;
- расходы в связи с расследованием;
- расходы на консультации и иные услуги внешних специалистов программно-технической экспертизы;
- расходы на восстановление электронных данных;
- убытки от виртуального вымогательства;
- расходы на консультации в области репутации.

19.5. Система комплаенс

Вставка. Строим нашу работу на уважении к законам

Риск-аппетит: Интер РАО не приемлет ни одного случая коррупционных и иных умышленных виновных действий, нарушающих законодательство.

В Интер РАО создана система комплаенс, состоящая из элементов корпоративной культуры и ценностей, направленных на неприятие противоправных действий работниками Группы независимо от занимаемой ими должности. Цели, задачи комплаенс определены в Комплаенс-политике Группы¹⁴⁵:

- минимизация рисков наступления негативных последствий, связанных с применением к компаниям Группы мер воздействия за несоблюдение требований законодательства и принципов этичного ведения бизнеса, а также общепризнанных норм деловой этики;
- ведение бизнеса с соблюдением стандартов деловой этики и ценностей Группы;
- создание и внедрение комплаенс-культуры в компаниях Группы;
- анализ и предотвращение ситуаций, в которых возможно несоблюдение требований законодательства, регуляторных требований и принципов этичного ведения бизнеса.

Процессы комплаенс [В макете отразить в виде блоков или сот. В тексте цветом и размером выделить первую букву]

Выполнение организационных, этических стандартов, норм и ценностей Группы	Соблюдение законодательных и регуляторных требований	Недопущение злоупотреблений инсайдерской информацией и манипулирования рынком ценных бумаг
---	--	--

¹⁴⁵ Утверждена решением Совета директоров ПАО «Интер РАО» от 20.12.2018 (протокол от 24.12.2018 № 236) http://www.interrao.ru/upload/doc/Komplaens_politika_2018.pdf.

Контроль соблюдения финансовых обязательств	Противодействие мошенничеству и коррупции	Управление рисками в сфере персональной ответственности должностных лиц
	Управление антимонопольными рисками	

19.5.1. Антимонопольный комплаенс [GRI 206-1]

Федеральная антимонопольная служба России наделена полномочиями по контролю за соблюдением антимонопольного законодательства и назначению административных штрафов, которые с учётом масштабов финансово-хозяйственной деятельности Группы могут составить сотни миллионов рублей. Это определяет критический характер антимонопольных рисков для Компании.

Вставка. Основная цель антимонопольного комплаенса – создание условий, мотивирующих каждого работника Интер РАО на самоконтроль и самодисциплину, делающих фактически невозможными любые антимонопольные нарушения.

Развитие системы антимонопольного комплаенса

Ноябрь 2018 г.	Для обеспечения контроля антимонопольных рисков решением Совета директоров от 30.11.2018 ¹⁴⁶ утверждена Политика антимонопольного комплаенса, ответственным подразделением за антимонопольный комплаенс определён Департамент корпоративных отношений и антимонопольного комплаенса (ДКОиАМК).
Декабрь 2018 г.	ДКОиАМК совместно с Департаментом внутреннего контроля и управления рисками, а также подразделениями – владельцами рисков разработана Карта антимонопольных рисков Группы на 2019 г.
Апрель-июль 2019 г.	Разработаны и утверждены внутренние нормативные документы в качестве корпоративного стандарта: <ul style="list-style-type: none"> • Политика «Поведение работников по соблюдению антимонопольного законодательства»; • Политика «Принципы ценообразования на нерегулируемых рынках электроэнергии (мощности)»; • Регламент «Обеспечение функционирования системы антимонопольного комплаенса».
Ноябрь 2019 г.	Разработана и утверждена Карта антимонопольных рисков Группы на 2020 г. Вынесен на утверждение План мероприятий по управлению антимонопольными рисками.
Декабрь 2019 г.	Лица, отвечающие за функционирование системы антимонопольного комплаенса в Группе, прошли обучение по программе повышения квалификации.

В Обществе создана Комиссия по антимонопольному комплаенсу. В 2019 г. проведено 11 заседаний. В 2019 г. антимонопольные риски реализовались только в АО «Мосэнергосбыт», в отношении которого вступили в законную силу 26 постановлений антимонопольных органов о назначении штрафов на сумму 13 487 тыс. руб. (по административным делам, возбуждённым по решениям антимонопольных органов, вынесенным в 2017–2018 гг.). [GRI 206-1].

В 2020 г. планируется совершенствование и развитие системы антимонопольного комплаенса.

¹⁴⁶ Протокол от 03.12.2018 № 235.

Выявление конфликта интересов

Кодекс корпоративной этики Интер РАО предусматривает обязанность любого работника в случае появления потенциального или фактического наличия конфликта интересов сообщить об этом в Комиссию по урегулированию конфликта интересов и своему непосредственному руководителю. В 2019 г. подобных обращений не зафиксировано.

Действующие нормативные документы, регламентирующие порядок информирования о возникновении конфликта интересов или возможности его возникновения и порядок урегулирования

Генеральный директор, члены Правления, руководители структурных подразделений прямого подчинения и Главный бухгалтер	Положение о порядке уведомления работниками работодателя о возникшем конфликте интересов или о возможности его возникновения ПАО «Интер РАО» от 28.04.2016
Все работники	Кодекс корпоративной этики ПАО «Интер РАО» Методика «Информирование работодателя об обнаружении признаков коррупционных нарушений и возникновении конфликта интересов и рассмотрение таких сообщений» от 27.12.2019.

Все факты информирования регистрируются. В 2019 г. не зарегистрировано ни одного факта.

В Обществе разработаны Перечень коррупционно-опасных функций и Перечень должностей, потенциально подверженных коррупционным рискам. Данные перечни актуализируются не реже одного раза в год. Должностные лица, занимающие должности, входящие в список, являются объектом особого контроля со стороны Блока управления персоналом и организационного развития, Блока экономической и собственной безопасности и руководителей своих подразделений на соответствие их высоким этическим нормам, требованиям внутренних нормативных документов по антикоррупционным мероприятиям, в том числе по соблюдению связанных с этим запретов и ограничений, включая соблюдение мер по предотвращению и урегулированию конфликта интересов.

Функции урегулирования конфликта интересов выполняет Комиссия по урегулированию конфликта интересов, которая в июле 2019 г. переименована в Комиссию по антикоррупционным мероприятиям. В новом положении о Комиссии скорректированы её функции с целью повышения эффективности деятельности по предотвращению и урегулированию конфликта интересов.

В 2019 г. состоялось 5 заседаний Комиссии по урегулированию конфликта интересов ПАО «Интер РАО» и 7 заседаний Комиссии по антикоррупционным мероприятиям ПАО «Интер РАО», на которых был рассмотрено в общей сложности 18 вопросов, среди которых был рассмотрен вопрос, связанный с предотвращением и урегулированием конфликта интересов, возникшего у работника дочернего общества. Вопросы урегулирования конфликта интересов рассматривались на заседаниях соответствующих комиссий в 17 дочерних компаниях Интер РАО, на которых 76 случаев, связанных с признаками возникновения конфликта интересов у работников компаний. Во всех 77 случаях был урегулирован возможный конфликт интересов.

19.5.2. Противодействие мошенничеству и коррупции [GRI 102-17, 205-1, 205-2, 205-3]

Группа прилагает все усилия к исключению коррупционных проявлений, которые могут привести к применению мер ответственности и санкций в отношении юридических лиц Группы и должностных лиц, а также компрометации деловой репутации и снижению доверия со стороны заинтересованных сторон.

Приоритетом деятельности Общества и подконтрольных лиц является исключение любых возможностей реализации прецедентов с признаками коррупционных правонарушений и поддержание сознания приверженности высшим этическим ценностям работников Группы.

Вставка. В сфере внимания Совета директоров

Совету директоров регулярно представляется отчётность о реализованных антикоррупционных мероприятиях и эффективности функционирования системы противодействия мошенничеству и коррупции.

В целях недопущения коррупционных рисков в Интер РАО утверждена единая Антикоррупционная политика, создана Система по противодействию мошенничеству и коррупции, охватывающая 100% направлений деятельности, учреждены уполномоченные комиссии и рабочие группы, в компетенцию которых входит рассмотрение вопросов противодействия мошенничеству и коррупции и управления конфликтом интересов, на регулярной основе проводятся процедуры выявления и оценки коррупционных рисков с последующим формированием Перечня коррупционно-опасных функций и Перечня должностей, связанных с коррупционными рисками, Совету директоров Общества регулярно представляется отчётность о реализованных антикоррупционных мероприятиях и эффективности функционирования системы противодействия мошенничеству и коррупции.

19.5.2.1. Механизм уведомления о случаях неэтичного и коррупционного поведения [GRI 102-17]

Механизмы обращения консультаций и сообщения о неэтичном поведении описаны в Кодексе корпоративной этики, раздел 7 https://www.interrao.ru/upload/doc/Kodeks_korp_etiki.pdf

Обязательство	<p>Работники Общества, а также члены его Совета директоров, Правления, Ревизионной комиссии, которым стало известно о произошедших или готовящихся нарушениях действующего законодательства, а также Кодекса корпоративной этики, обязаны незамедлительно сообщить об этом в письменной форме.</p> <p>Работники обязаны уведомить Общество о случаях склонения работника к совершению коррупционных нарушений и о ставших известными работнику нарушениях, имеющих признаки коррупции, других работников, контрагентов организации или иных лиц.</p>
Порядок информирования	Порядок информирования и порядок рассмотрения таких сообщений определён Методикой «Информирование работодателя об обнаружении признаков коррупционных нарушений и возникновении конфликта интересов и рассмотрения таких сообщений»
Конфиденциальность	Лицу, сделавшему вышеуказанное сообщение/уведомление, гарантируется обеспечение конфиденциальности полученной информации и сведений о нём.
Защита	<p>Обществом принимаются меры по защите работника, уведомившего представителя нанимателя (работодателя), органы прокуратуры или другие государственные органы о произошедших или готовящихся нарушениях действующего законодательства.</p> <p>Порядок защиты работников, сообщивших о коррупционных нарушениях, определён соответствующей методикой.</p>
Консультация	Кодекса корпоративной этики определяет, что в случае возникновения у работника, члена Совета директоров, Правления, Ревизионной комиссии Общества вопросов относительно соблюдения норм и антикоррупционного законодательства, а также в случае отсутствия уверенности в правильности решения или действия, ему следует обратиться за консультацией в соответствующее подразделение.
Горячая линия	В Обществе функционирует Горячая линия, предназначенная для сбора и обработки информации о признаках мошенничества, хищений и коррупции в Группе. Обработку информации, поступающей на информационный ресурс, осуществляет Блок внутреннего аудита. По результатам анализа при необходимости проводится служебное расследование.

19.5.2.2. Совершенствование системы

В 2019 г. разработаны и актуализированы следующие внутренние документы:

- Положение «Комиссия по антикоррупционным мероприятиям». Действует в качестве корпоративного стандарта для всех компаний Интер РАО;
- Приказ «О введении запрета на дарение работниками подарков и обмен знаками делового гостеприимства»;
- Приказ «Об утверждении перечня внутренних нормативных документов для ознакомления работников ПАО «Интер РАО» после заключения трудового договора»;
- Приказ «Об утверждении Правил соблюдения работниками ПАО «Интер РАО» антикоррупционных принципов при взаимодействии с иностранными должностными лицами и должностными лицами публичных международных организаций»;
- «Порядок сообщения работниками о получении подарка в связи с их должностным положением или исполнением ими должностных обязанностей»;
- Методика «Информирование работодателя об обнаружении признаков коррупционных нарушений и возникновении конфликта интересов и рассмотрение таких сообщений».

19.5.2.3. Информирование и обучение [GRI 205-2]

Блоком управления персоналом и организационного развития при приёме на работу новых работников осуществляется первичное информирование об основных положениях Политики противодействия мошенничеству и коррупции.

Блоком экономической и собственной безопасности проводится инструктаж с тренингом всех вновь принятых на работу работников по практическому выполнению требований внутренних документов по предупреждению и противодействию коррупции.

Руководители структурных подразделений Общества периодически проводят информирование своих работников о требованиях антикоррупционного законодательства и о принимаемых в Обществе мерах по противодействию коррупции. Кроме того, в процессе выполнения работниками коррупционно-опасных функций проводится дополнительное разъяснение требований законодательства Российской Федерации и внутренних политик применительно к актуальной ситуации.

В специализированных учебных центрах и с привлечением внешних консультантов проводится обучение работников Интер РАО с целью поддержания и повышения их знаний и навыков в сфере противодействия коррупции.

Обучение в сфере противодействия коррупции [GRI 205-2]

Обучение сотрудников				
Страна, регион	Руководители (по штатному расписанию)		Специалисты и служащие	
	кол-во человек, прошедших обучение по программе противодействия мошенничеству и коррупции в 2019 г.	% работников данной категории	кол-во человек, прошедших обучение по программе противодействия мошенничеству и коррупции в 2019 г.	% работников данной категории
Россия	341	6,7	846	4,0
Грузия	1	0,6	2	0,3
Молдавия	0	0,0	0	0,0
Всего Группа	342	6,2	848	3,8

19.5.2.4. Профилактика коррупции при взаимодействии с партнёрами и контрагентами [GRI 205-1]

Политика по противодействию мошенничеству и коррупции Интер РАО предусматривает минимизацию риска деловых отношений с контрагентами, которые могут быть вовлечены в мошеннические схемы и/или коррупционную деятельность или толерантны к коррупционным проявлениям. Реализация этого принципа осуществляется путём проверки наличия у контрагентов Группы собственных антикоррупционных процедур или политик, их готовности соблюдать антикоррупционные требования и включать в тексты договоров соответствующие разделы, а также оказывать взаимное содействие для этичного ведения бизнеса и предотвращения мошенничества и коррупции.

Группа осуществляет проверку контрагентов перед принятием решения о начале или продолжении деловых отношений на предмет их благонадёжности, отсутствия конфликта интереса.

В целях обеспечения прозрачности финансово-хозяйственной деятельности Интер РАО и исключения случаев конфликта интересов в рамках исполнения поручений Председателя Правительства Российской Федерации от 28.12.2011 № ВП-П13-9308 и от 05.03.2012 № ВП-П24-1269 ведётся работа по изучению сведений о цепочке собственников контрагентов, включая конечных бенефициаров. В отчётном периоде рассмотрены данные о бенефициарах более чем 12 000 контрагентов компаний Группы по более чем 20 000 договоров. Результаты данной работы ежемесячно направляются в Минэнерго России. Замечаний по представленным документам со стороны Минэнерго России не получено.

19.5.2.5. Выявление случаев мошенничества и коррупции [GRI 102-17, 205-3]

По результатам выявленных случаев, связанных с признаками действий мошеннического или коррупционного характера, проводятся служебные проверки. За отчётный период осуществлено 528 таких проверок. По их итогам выявлено нарушение требований внутренних нормативных документов, вследствие чего 600 работников компаний Группы привлечены к ответственности.

В двух случаях судом подтверждены факты совершения преступлений (в 2019 г. два работника компаний Группы «Интер РАО» привлечены к уголовной ответственности).

Количество обращений, выявленные случаи коррупции и величина предотвращённого ущерба. [GRI 205-3]

	2017	2018	2019
Горячая линия			
Общее количество обращений на Горячую линию	163	248	383
Доля обращений, связанных с коррупцией, в общем объёме обращений, полученных на Горячую линию Группы	11%	6,9%	5,7%
Выявленные случаи коррупции и мошенничества			
Общее количество случаев, связанных с потенциальным риском коррупции или мошенничества ¹⁴⁷	x	699	528
Общее количество подтверждённых случаев коррупции или мошенничества	–	2	2
Общее количество случаев увольнения или наказания работников за подтверждённые случаи коррупции или мошенничества	–	2	2
Общее количество расторжений заключённых договоров с поставщиками после подтверждения их участия в коррупционных схемах (если такие случаи имели место)	0	0	0
Общее количество деловых партнёров, с которыми Группа повторно не заключила контракт из-за нарушений, связанных с коррупцией или мошенничеством	0	0	0
Величина предотвращённого ущерба			
Денежный ущерб Группы, который удалось предотвратить в результате антикоррупционных действий и мероприятий ¹⁴⁸ , тыс. руб.	x	x	402 660

¹⁴⁷ Для расчёта показателя используется обновлённая методика, не позволяющая предоставить аналогичные сведения за 2017 г. в связи использованием критериев, учёт которых не велся в 2017 г.

¹⁴⁸ Для расчёта показателя используется методика, не позволяющая предоставить аналогичные сведения за 2017 и 2018 гг. в связи использованием критериев, учёт которых не велся ранее.

19.5.2.6. Заявления в правоохранительные органы по фактам нанесения экономического ущерба

В 2019 г. компаниями Группы направлено 1 452 обращения в правоохранительные и контролирующие органы. По данным материалам в 2019 г. возбуждено 37 уголовных дел, в том числе 1 уголовное дело в отношении работника компании Группы Интер РАО в связи с совершением им в ходе выполнения должностных обязанностей правонарушения с признаками состава преступления, предусмотренного ст. 159 (мошенничество) Уголовного кодекса Российской Федерации.

По ранее инициированным компаниями Группы «Интер РАО» уголовным делам вынесено 3 обвинительных приговора суда. Из них 2 – в отношении бывших работников Интер РАО в связи с совершением преступлений мошеннической и коррупционной направленности (ст. 204 (коммерческий подкуп) и ст. 159 (мошенничество) Уголовного кодекса Российской Федерации). Один приговор вынесен в отношении руководителя управляющей компании в связи с неоплатой поставленного коммунального ресурса (ст. 315 (неисполнение приговора суда, решения суда или иного судебного акта) Уголовного кодекса Российской Федерации).

19.6. Внешний аудит

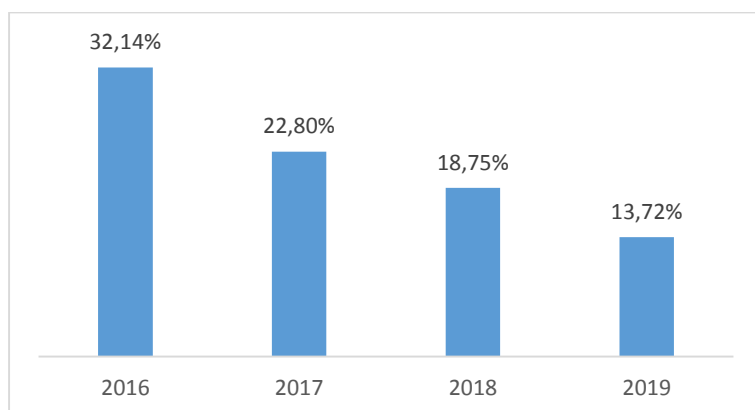
Проверка финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Интер РАО» в соответствии с требованиями российского законодательства осуществляется аудитором. Аудитор утверждается Общим собранием акционеров. Критерии и порядок отбора аудитора, а также правила ротации руководителей аудиторской проверки регулируются Политикой взаимодействия с внешним аудитором ПАО «Интер РАО», включая процедуры, обеспечивающие независимость аудитора для объективности внешнего аудита.

В сентябре 2018 г. по результатам закрытых конкурентных переговоров осуществлён выбор единого аудитора на 2019, 2020 и 2021 гг. Победителем определено ООО «Эрнст энд Янг», эта кандидатура утверждена на годовом Общем собрании акционеров ПАО «Интер РАО» 20.05.2019.

Стоимость услуг ООО «Эрнст энд Янг» по аудиту финансовой отчётности по МСФО и РСБУ ПАО «Интер РАО» за 2019 г., а также по проведению обзорных проверок промежуточной финансовой отчётности по МСФО составляет 34,2 млн руб. без учёта НДС.

Комитетом по аудиту и устойчивому развитию 26.02.2020 рассмотрен отчёт, содержащий описание аудиторских и иных услуг, оказываемых всем обществам, входящим в группу лиц ПАО «Интер РАО», фирмами, входящими в единую сеть аудиторских организаций совместно с аудитором Общества, за 2019 г. Согласно этому отчёту, доля стоимости неаудиторских услуг, оказанных аудитором и аффилированными с ним лицами, в общей стоимости услуг аудитора составляет 13,72%.

Доля стоимости неаудиторских услуг, оказанных аудитором и аффилированными с ним лицами, в общей стоимости услуг аудитора



В целях повышения эффективности деятельности в области как внешнего, так и внутреннего аудита внешний аудитор активно взаимодействует с Блоком внутреннего аудита и использует отдельные результаты внутреннего аудита в рамках проведения процедур внешнего аудита.

Комитет по аудиту и устойчивому развитию 26.02.2020 и 28.02.2020 рассмотрел вопрос об оценке заключений аудитора и качества выполнения аудиторских проверок, процесс проведения внешнего аудита признан эффективным.

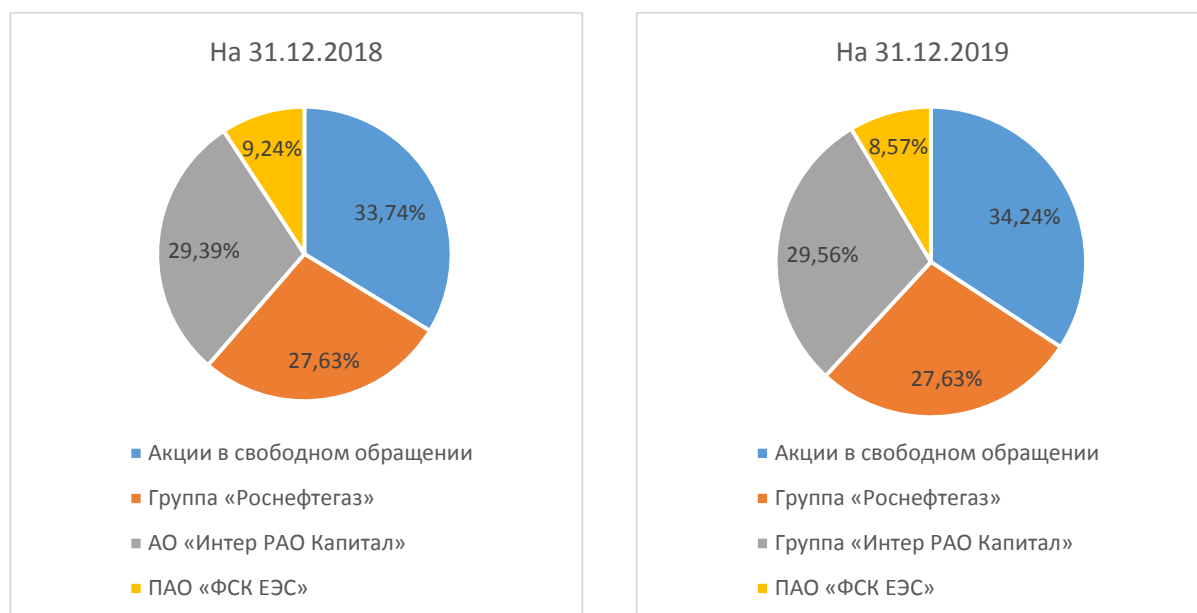
20. Акционерный капитал

Уставный капитал ПАО «Интер РАО» составляет 293 339 674 800,00 руб. и разделён на 104 400 000 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 2,809767 руб. каждая. Государственный регистрационный номер выпуска 1-04-33498-Е, дата государственной регистрации 23.12.2014. Акции включены в Первый уровень Списка ценных бумаг, допущенных к торгам на Московской Бирже в списке высшего уровня. По состоянию на 31.12.2019 ПАО «Интер РАО» не имеет привилегированных акций.

Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Росимущество) владеет 493,69 обыкновенной акции (0,0000005% уставного капитала). Специальное право на управление Обществом («золотая акция») у Российской Федерации отсутствует.

Общее число акционеров ПАО «Интер РАО» на 31.12.2019 согласно данным реестра акционеров составляет 355 266, из них физических лиц – 352 478.

20.1.1. Структура акционерного капитала



34,24% – доля акций ПАО «Интер РАО», находящихся в свободном обращении на 31.12.2019.¹⁴⁹

Доля квазиказначейских акций¹⁵⁰, принадлежащих Группе «Интер РАО Капитал», составляет 29,56%.

Изменение долей владения АО «Интер РАО Капитал» с 29,39% до 29,56% (с учётом косвенного владения) произошло в результате реализации сделок по купле-продаже акций ПАО «Интер РАО». Увеличение доли акций в свободном обращении с 33,74% до 34,24% произошло в том числе в

¹⁴⁹ Количество акций в свободном обращении (free-float) определяется на основе анализа структуры владения акционерного капитала путём вычитания из общего количества акций Эмитента количества акций, не находящихся в свободном обращении. Расчёт производится в соответствии с Правилами листинга Московской Биржи и утверждёнными методологиями расчёта коэффициента free-float.

¹⁵⁰ В соответствии со Стратегией развития Группы до 2020 г. акции ПАО «Интер РАО», находящиеся в собственности АО «Интер РАО Капитал», могут быть использованы для реализации крупному международному стратегическому инвестору или группе финансовых инвесторов с потенциальным увеличением акций в свободном обращении и иных сделок, направленных на повышение инвестиционной привлекательности.

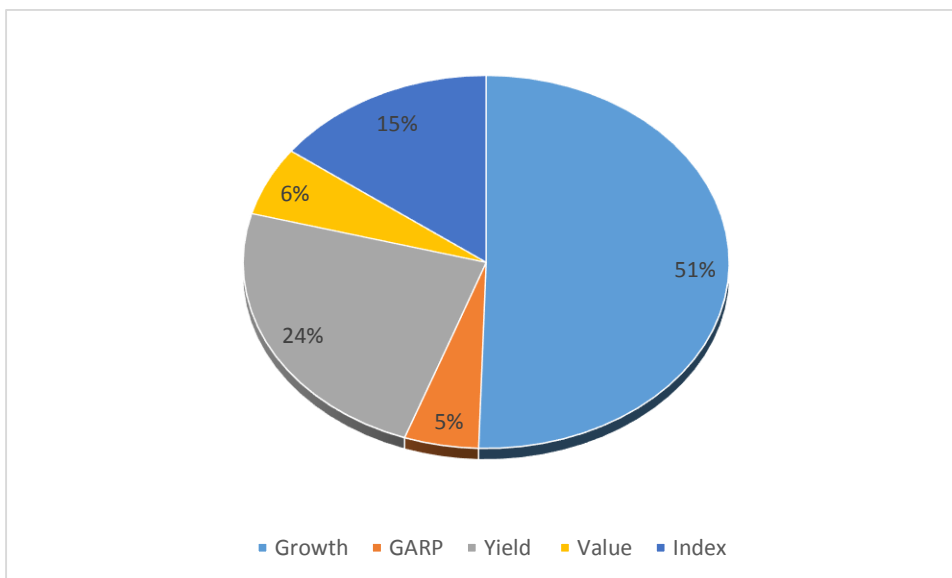
результате реализации ПАО «ФСК ЕЭС» части акций ПАО «Интер РАО» в пользу независимых финансовых инвесторов.

Акции, находящиеся в свободном обращении среди зарубежных инвесторов в географической разбивке на 31.12.2019*



Европа	59%
Северная Америка	33%
Азия	6%
Другие	3%

Акции, находящиеся в свободном обращении в разбивке по типам инвесторов на 31.12.2019*



Growth	51%
GARP	5%
Yield	24%
Value	6%
Index	15%

* Анализ динамики покупок и продаж фондами акций подготовлен на основании независимого аналитического исследования акционерной базы на 05.02.2020 (Shareholder Identification, 2019). Раскрыто 77% держателей акций, находящихся в свободном обращении.

Информация о конечных бенефициарах на 31.12.2019 [GRI 201-4]

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

Состав лиц, зарегистрированных в реестре акционеров ПАО «Интер РАО», владеющих более 2% голосующих акций Общества по состоянию на 31.12.2019

Акционеры	Количество акций на 31.12.19	
	Всего, шт.	Доля от уставного капитала, %
АО «РОСНЕФТЕГАЗ»	27 526 226 998,90	26,4%
АО «Интер РАО Капитал»	30 160 012 746,24	28,9%
Небанковская кредитная организация закрытое акционерное общество «Национальный расчётный депозитарий» (номинальный держатель)	34 519 244 580,15	33,1%
Общество с ограниченной ответственностью «Депозитарные и корпоративные технологии» (номинальный держатель)	8 946 053 950,04	8,6%
ИТОГО	101 151 538 275,33	96,9%

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

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

20.1.2. Депозитарные расписки

В 2008 г. ПАО «Интер РАО» совместно с Bank of New York Mellon, выступающим в роли банка – депозитария, открыло программу глобальных депозитарных расписок, выпущенных на акции Общества, по положению S и правилу 144A (1 GDR = 100 обыкновенных акций). По состоянию на 31.12.2019 размер программы GDR составил 0,014% от уставного капитала.

Учитывая наличие существенной доли участия зарубежных инвесторов в капитале ПАО «Интер РАО» (в том числе путём прямого владения акциями), в дополнение к раскрытию информации на русском языке Общество осуществляет синхронное раскрытие на английском языке через уполномоченную регулятором Великобритании службу раскрытия информации информации <https://www.londonstockexchange.com/exchange/searchengine/news/search.html?q=IRAO>.

Подробная информация о программе GDR представлена на сайте <http://www.interrao.ru/investors/securities-information/>.

20.2. Дивидендная политика

Определение размера дивидендов и порядок их выплаты регламентируются Положением о дивидендной политике ПАО «Интер РАО». Дивидендная политика¹⁵¹ предполагает сбалансированный подход к распределению прибыли, учитывающий интересы долгосрочного развития Компании и повышения доходности и стоимости для акционеров.

В Положении о дивидендной политике установлен целевой показатель уровня дивидендных выплат, равный 25% от консолидированной прибыли Общества, определяемой по результатам отчётного года на основе консолидированной финансовой отчётности по МСФО. При определении размера чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов, принимаются во внимание следующие факторы:

- необходимость формирования фондов;
- прогнозные показатели чистой прибыли на следующий финансовый год;
- потребность в финансировании инвестиционной деятельности ПАО «Интер РАО»;
- доступность и оптимальность источников финансирования инвестиционной деятельности ПАО «Интер РАО».

Размер чистой прибыли, направленной на выплату дивидендов в 2019 г., определён в соответствии с Положением о дивидендной политике. Корректирующие факторы не применялись.

20.2.1. Отчёт о выплате объявленных (начисленных) дивидендов

В 2019 г. Общество проводило работу по выплате дивидендов акционерам в соответствии с решением годового Общего собрания акционеров, принятым 20.05.2019¹⁵².

Установлено следующее распределение чистой прибыли ПАО «Интер РАО» по РСБУ по итогам 2018 г.:

- на формирование Резервного фонда – 946 938,8 тыс. руб.;
- на выплату дивидендов – 17 918 750 тыс. руб.;
- на погашение убытков прошлых лет – 73 086,7 тыс. руб.

Выплата дивидендов номинальным держателям акций и доверительным управляющим, являющимся профессиональными участниками рынка ценных бумаг, осуществлена до 18.06.2019, другим зарегистрированным в реестре акционеров – до 09.07.2019.

Всего по состоянию на дату окончания выплаты дивидендов (08.07.2019) из 357 653 юридических и физических лиц дивиденды были перечислены 353 155 лицам, из которых 4 498 перечислений было возвращено по разным причинам, не зависящим от Интер РАО.

В отчётный период дивиденды в федеральный бюджет не перечислялись, задолженность по выплате дивидендов перед федеральным бюджетом отсутствует.

¹⁵¹ Утверждена решением Совета директоров 30.06.2014 (протокол от 03.07.2014 № 118), изменения в Положение о дивидендной политике утверждены Советом директоров 12.04.2016 (протокол от 14.04.2016 № 166).

¹⁵² Протокол от 21.05.2018 № 18.

20.2.2. История дивидендных выплат

	Период выплаты дивидендов				
	За 2014 г.	За 2015 г.	За 2016 г.	За 2017 г.	За 2018 г.
Дата рекомендаций Совета директоров о размере дивидендов	07.04.2015	07.04.2016	07.04.2017	15.03.2018	15.03.2019
Дата составления списка лиц, имеющих право на получение дивидендов	09.06.2015	21.06.2016	20.06.2017	01.06.2018	31.05.2019
Дата принятия решения ГОСА о выплате дивидендов	29.05.2015	10.06.2016	09.06.2017	21.05.2018	20.05.2019
Дивиденд на одну акцию, руб.	0,001039679119	0,0178230516552	0,146819923371648	0,130383141762452	0,171635536398468
Всего объявлено дивидендов, тыс. руб.	108 542,5	1 860 727,0	15 328 000,0	13 612 000,0	17 918 750,0
Всего выплачено дивидендов, тыс. руб.	107 719	1 860 156	15 323 778,511	13 607 859,626	17 913 302,724
Сумма дивидендов / чистая прибыль по РСБУ, %	25	50	15,7	86,87	94,61
Сумма дивидендов / чистая прибыль по МСФО, % (согласно дивидендной политике)	1,5	7,73	25	25	25

По итогам работы в 2019 г. Совет директоров ПАО «Интер РАО» рекомендовал Общему собранию акционеров принять решение о выплате дивидендов в объёме 20 482 500 тыс. руб., или 0,196192528735633 руб. на одну акцию, что составляет 25% размера чистой прибыли ПАО «Интер РАО», рассчитанной по Международным стандартам финансовой отчётности¹⁵³.

20.3. Биржевая информация

Торговые площадки, на которых обращаются акции ПАО «Интер РАО»

Акции ПАО «Интер РАО»	
Количество обыкновенных акций, шт.	104 400 000 000

¹⁵³ Решение Совета директоров от 19.03.2020 (протокол от 20.03.2020 № 268).

Номинальная стоимость акции, руб.	2,809767
Общая номинальная стоимость выпуска, руб.	293 339 674 800
ISIN	RU000A0JPNM1
Номер государственной регистрации	1-04-33498-E
Торговая площадка	MOEX
Дата начала торгов	01.12.2009
Котировальный список	Первый уровень
Биржевой код (MOEX)	IRAO
Тикер в Bloomberg	IRAO RX
Тикер в Thomson Reuters Eikon	IRAO MM

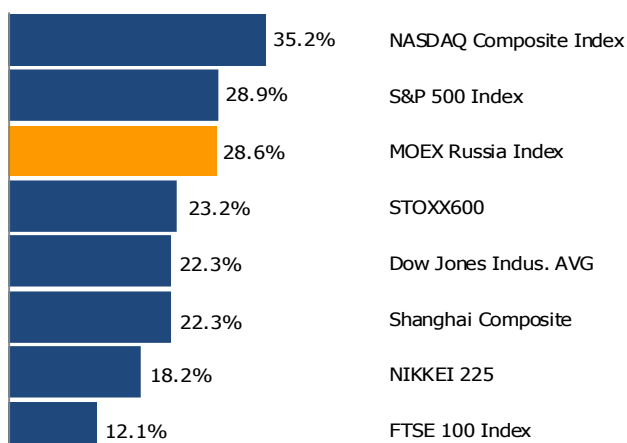
Информация о включении акций Общества в индексы

Название индекса	Тикер	Вес ценных бумаг «Интер РАО» в индексе 31.12.2018, %	Вес ценных бумаг «Интер РАО» в индексе 31.12.2019, %
Индекс МосБиржи (композитный индекс)	MICEXINDEXCF	1,36%	1,47%
Отраслевой индекс электроэнергетики Московской Биржи	MICEXPWR	14,60%	16,17%
Индекс широкого рынка	MICEXBMI	1,16%	1,18%
Индекс РТС	RTSI	1,42%	1,47%
FTSE Emerging	AWALLE	0,05%	0,08%
FTSE Russia	WIRUS	1,19%	1,16%
FTSE All-World	AWORLDS	0,01%	0,01%
FTSE4Good Emerging	F4GEM	0,09%	0,10%
MSCI Russia	MXRU	0,90%	1,22%
MSCI Emerging Markets	MXEM	0,04%	0,05%
MSCI ACWI Index	ACWI	0,004%	0,01%
RUSSIA ESG LEADERS	–	3,25%	4,17%
S&P Russia BMI	SRUU	0,91%	1,11%
Dow Jones Russia	DJRUSGD	0,88%	1,15%
Nasdaq Russia	NQRU	1,40%	3,68%
Nasdaq AlphaDEX Emerging Markets	NQDXEM	1,09%	1,16%
Market Vectors Russia Index (Van Eck)	MVRSX	2,38%	2,66%
STOXX Russia Total Market	TCRUP	0,79%	0,87%
STOXX Optimised Russia	EEORGT	1,38%	1,47%

В 2019 г. в рамках пересмотра весов компаний в индексе MSCI Russia, и в соответствии с методологией MSCI, увеличение показателя free float акций «Интер РАО» до 34,24% привело к росту их оценки независимым агентством по категории free float до 35% и, как результат, увеличению веса Компании в индексе до 1,22.

20.3.1. Обзор фондовых индексов и динамика капитализации энергетических компаний

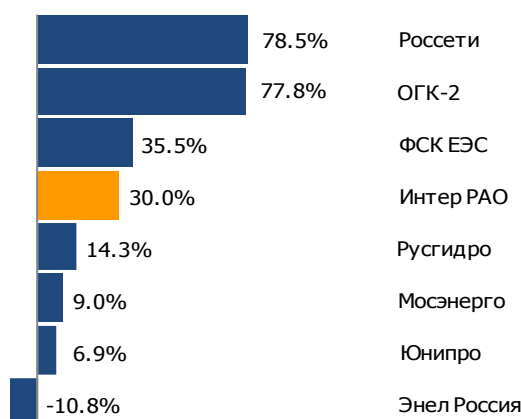
МИРОВЫЕ ФОНДОВЫЕ ИНДЕКСЫ



ОТРАСЛЕВЫЕ ИНДЕКСЫ



КАПИТАЛИЗАЦИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ



Одним из важнейших событий 2019 г. на мировых рынках стал торгово-экономический конфликт между США и Китаем. На рынках наблюдалась повышенная волатильность, отражавшая ход переговоров между странами о повышении взаимных пошлин. Доходность индекса Московской Биржи достигла 28,6%. Высокой доходности российского рынка акций способствовали как благоприятные внешние, так и внутренние факторы. Монетарная политика ФРС, с начала года направленная в сторону смягчения, повлекла за собой переоценку активов развивающихся рынков у инвесторов. Стабилизация цен на нефть к концу года после временного падения осенью 2018 г. также способствовала повышенному интересу к акциям российских компаний. Внутренний фактор макроэкономической стабильности, а также высокая дивидендная доходность способствовали росту интереса к бумагам российских эмитентов.

Среди отраслевых индексов в РФ «Электроэнергетика» заняла 3 место. Основное влияние на динамику индекса «Электроэнергетика» оказали корпоративные события или ожидание их реализации. Акции «Интер РАО» выросли на 30%, что выше отраслевого индекса «Энергетика» и индекса МосБиржи.

Капитализация ПАО «Интер РАО»

Год	Капитализация, млн руб.	Динамика, по отношению к предыдущему году
2017	354 960	-12%
2018	405 020	+14%
2019	526 385	+30%

Среднедневной объём торгов акциями ПАО «Интер РАО»

Год	Среднедневной объём торгов, тыс. руб.	Динамика, по отношению к предыдущему году
2017	381 996	+7%
2018	358 308	-6%
2019	653 706	+82%

20.3.2. Динамика курса акций ПАО «Интер РАО» в 2019 г.



По итогам 2019 г. акции ПАО «Интер РАО» выросли на 30%, что выше отраслевого индекса «Энергетика» и индекса Московской Биржи.

20.3.3. Информационная политика

Положение об информационной политике ПАО «Интер РАО» утверждено Советом директоров 29.12.2016. Информационная политика основана на принципах регулярности, последовательности и оперативности раскрытия информации, её доступности, достоверности, полноты и сравнимости. Положение содержит перечень обязательной и дополнительной раскрываемой информации, а также порядок коммуникации при взаимодействии с заинтересованными сторонами.

В целях контроля Совет директоров ежегодно рассматривает отчёт о соблюдении информационной политики. В 2019 г. такой отчёт был представлен на заседании 29.03.2019 и содержал информацию о полном соблюдении обязательств Положения по составу раскрытия информации.

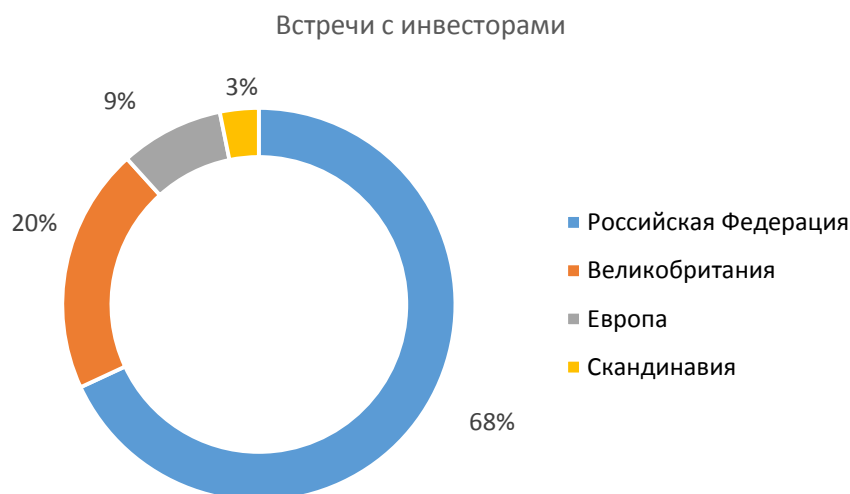
20.3.4. Взаимодействие с инвесторами и аналитиками

Интер РАО использует широкий перечень каналов взаимодействия с акционерами и инвесторами. Менеджмент Группы стремится к повышению качества добровольного раскрытия информации. На проводимых видеоконференциях представители руководства Компании раскрывают не только отчётные финансовые результаты, но и финансовые прогнозы и планы, представляют ежеквартальный отчёт о выполненных мероприятиях по повышению операционной эффективности основных направлений, освещают ключевые и актуальные рыночные тенденции, отвечают на вопросы инвесторов и аналитиков. На официальном сайте Интер РАО регулярно обновляется информация, публикуется Справочник аналитика, который агрегирует производственные и финансовые результаты основных операционных активов Группы. IR-служба Компании также всегда находится на связи с инвесторами и аналитиками.

В 2019 г. проведено 188 встреч с российскими и зарубежными инвесторами. Форматы проведения: День инвестора, роуд-шоу, веб-каст и конференц-связь. Большинство встреч с инвесторами проходило в рамках проводимых конференций на территории Российской Федерации, в основном в г. Москве.

Встречи проводились с представителями крупнейших глобальных европейских и российских инвестиционных фондов, включая:

- Amundi Asset Management (>985 млрд долл. США);
- T Rowe Price (>772 млрд долл. США);
- Abu Dhabi Investment Authority (>770 млрд долл. США);
- Aberdeen (>669 млрд долл. США);
- Schrodgers (>462 млрд долл. США);
- Pictet & CIE (>437 млрд долл. США).



Взаимодействие с инвесторами и аналитиками в 2019 г.

1-й квартал	<ul style="list-style-type: none"> • Веб-каст / конференц-колл по МСФО за 2018 г. • День инвестора (Лондон), затрагивающий темы: <ul style="list-style-type: none"> ○ стратегические приоритеты и долгосрочный прогноз развития; ○ устойчивое развитие и повышение уровня корпоративного управления; ○ модернизация генерирующего оборудования; ○ финансовый менеджмент; ○ экспортный потенциал в Российской энергетике. • Роуд-шоу по темам Дня инвестора (Стокгольм, Франкфурт, Вена).
2-й квартал	<ul style="list-style-type: none"> • Конференция Райффайзенбанк Банка (Цюрих). • Биржевой форум и конференция БКС (Москва). • Веб-каст / конференц-колл по МСФО за 1 квартал 2019 г. (Москва) по финансовым результатам и итогам предварительных результатов отбора модернизируемой мощности Группы. • Конференция Сбербанка «Russia: The Inside Track» (Москва). • 23-я ежегодная инвестиционная конференция Ренессанс Капитал (Москва).
3-й квартал	<ul style="list-style-type: none"> • Веб-каст / конференц-колл по МСФО за 1 полугодие 2019 г. (Москва). • Роуд-шоу по итогам предварительных результатов отбора модернизируемой мощности Группы и повышению операционной эффективности направлений бизнеса (Лондон, Франкфурт, Стокгольм). • День энергетики АТОН (Москва) – фокус на взаимодействие с retail-инвесторами. • Конференция Ренессанс Капитал «Russia in Focus» (Лондон).
4-й квартал	<ul style="list-style-type: none"> • Инвестиционная конференция Russia Calling! ВТБ Капитал (Москва). • Веб-каст / конференц-колл по МСФО за 9 месяцев 2019 г. (Москва). • День инвестора (Москва), затрагивающий темы: <ul style="list-style-type: none"> ○ стратегические приоритеты Группы на 2020 г.; ○ долгосрочный прогноз развития Группы; ○ модернизация генерирующих мощностей; ○ развитие оптового рынка мощности; ○ устойчивое развитие Интер РАО.

Наиболее масштабные групповые встречи проводились в рамках конференций в г. Москве такими инвестиционными домами, как «Ренессанс Капитал», «ВТБ Капитал» и «АТОН». Большой интерес у представителей инвестиционного сообщества вызвал День инвестора, проведённый в Лондоне в марте 2019 г. Впервые в данном мероприятии принял участие независимый член Совета директоров ПАО «Интер РАО» Рональд Джеймс Поллетт. В рамках сессии вопросов и ответов с участием менеджмента Группы представители крупнейших международных фондов – текущих и потенциальных акционеров Группы – могли напрямую задать интересующие их вопросы и продолжить общение в формате диалога. Также значительное количество представителей инвестиционного сообщества посетили мероприятие День инвестора, который был организован в г. Москве в декабре 2019 г.

Информация об основных проведённых мероприятиях и презентационные материалы к ним представлены на интернет-сайте в разделе «Акционерам и инвесторам – IR-календарь» (<https://www.interrao.ru/investors/calendar/>).

20.3.5. Взаимодействие с миноритарными акционерами

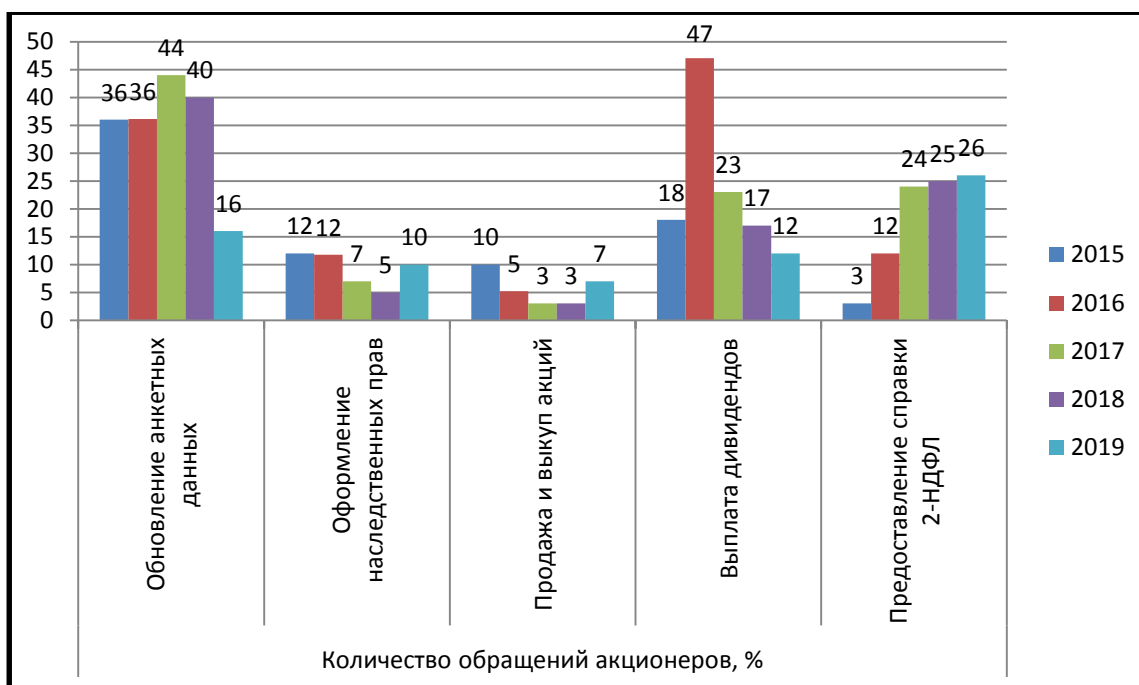
Интер РАО расширяет формы взаимодействия с акционерами на основе Программы взаимодействия с миноритарными акционерами ПАО «Интер РАО» на 2018–2020 гг.

В 2019 г. продолжено создание анимационного продукта, разъясняющего наиболее частые вопросы акционеров о реализации прав на принадлежащие им акции, актуализирована памятка для акционеров к ГОСА, продолжена работа с ООО «Интер РАО Инвест», направленная на оказание услуг акционерам по сделкам с акциями Общества, обеспечено электронное голосование на ГОСА с сопутствующими разъяснениями о порядке такого голосования в газете «Энергия без границ»; актуализированы информационные стенды в местах присутствия компаний Группы.

В 2019 г. колл-центром Регистратора Общества был дан ответ на 5 635 звонков акционеров и 149 электронных обращений. Сотрудники ПАО «Интер РАО» дали ответы на 187 звонков, 76 электронных и 54 письменных обращений акционеров, подготовили по запросам акционеров 26 справок 2-НДФЛ и провели 12 личных встреч с акционерами Общества.

Анализ динамики обращений акционеров показывает незначительный рост в процентном соотношении обращений, связанных с получением справки 2-НДФЛ, оформлением наследственных прав и продажей акций, и сокращение обращений по другим вопросам. Это является результатом работы в рамках Программы по работе с миноритарными акционерами, постепенного замещения акционеров представителями более молодого поколения, а также внедрением на рынке ценных бумаг цифровых технологий.

Динамика обращений акционеров



21. Список приложений

1. Обобщённая консолидированная финансовая отчётность ПАО «Интер РАО» за 2019 г. по МСФО **Ошибка! Закладка не определена.**
2. Обобщённая годовая бухгалтерская отчётность ПАО «Интер РАО» за 2019 г. по РСБУ **Ошибка! Закладка не определена.**
3. Заключение Ревизионной комиссии..... **Ошибка! Закладка не определена.**
4. Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2019 г. **Ошибка! Закладка не определена.**
5. Рубрикатор GRI [GRI 102-55] **Ошибка! Закладка не определена.**
6. Заключение об аудите отчёта в области устойчивого развития **Ошибка! Закладка не определена.**
7. Информация о проведении заседаний Совета директоров..... **Ошибка! Закладка не определена.**
8. Требования и руководства, в соответствии с которыми подготовлен Отчёт **Ошибка! Закладка не определена.**
9. Действующие в Компании локальные нормативные акты **Ошибка! Закладка не определена.**
10. Информация о крупных сделках и сделках, в совершении которых имелась заинтересованность..... **Ошибка! Закладка не определена.**
11. Информация о совершённых в 2019 г. существенных сделках ПАО «Интер РАО» и подконтрольных ему юридических лиц **Ошибка! Закладка не определена.**
12. Сведения о выполнении ПАО «ИНТЕР РАО» поручений Президента и Правительства Российской Федерации в 2019 г. **Ошибка! Закладка не определена.**
13. Сведения об участии ПАО «Интер РАО» в дочерних и других хозяйственных обществах, информация о заключённых договорах купли-продажи долей, акций, паёв хозяйственных товариществ и обществ **Ошибка! Закладка не определена.**
14. Государственная поддержка [GRI 201-4] **Ошибка! Закладка не определена.**
15. Сведения о судебных разбирательствах и существенных штрафах.. **Ошибка! Закладка не определена.**
16. Информация о реализации непрофильных активов в 2019 г. **Ошибка! Закладка не определена.**
17. Ассоциации и партнёрства, в которых принимает участие ПАО «Интер РАО»... **Ошибка! Закладка не определена.**
18. Глоссарий **Ошибка! Закладка не определена.**
- 18.1. Аббревиатуры и сокращения **Ошибка! Закладка не определена.**
- 18.2. Единицы измерения и показатели..... **Ошибка! Закладка не определена.**
19. Контактная информация..... **Ошибка! Закладка не определена.**