



Ассоциация
профессиональных инвесторов (АПИ)

Аналитический отчет по ПАО АЛРОСА

по состоянию на 30.09.2016



НАУЧНО-УЧЕБНАЯ
ЛАБОРАТОРИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ
В ОБЛАСТИ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЙ ВШЭ

Краткое описание структуры капитала

Самая интересная с точки зрения корпоративного управления (КУ) структура акционерного капитала, позволяющая на практике сбалансировать интересы всех основных групп акционеров. Все 3 группы (институциональные инвесторы, Росимущество и Якутия) активно участвуют в управлении компанией: например, каждая группа выдвигает и избирает членов Наблюдательного совета, внедряя свои подходы к КУ. Прогрессивный подход к формированию Наблюдательного совета (НС): каждая из групп избрала независимых директоров (3 от Росимущества, 1 от Якутии и 1 от инвесторов).

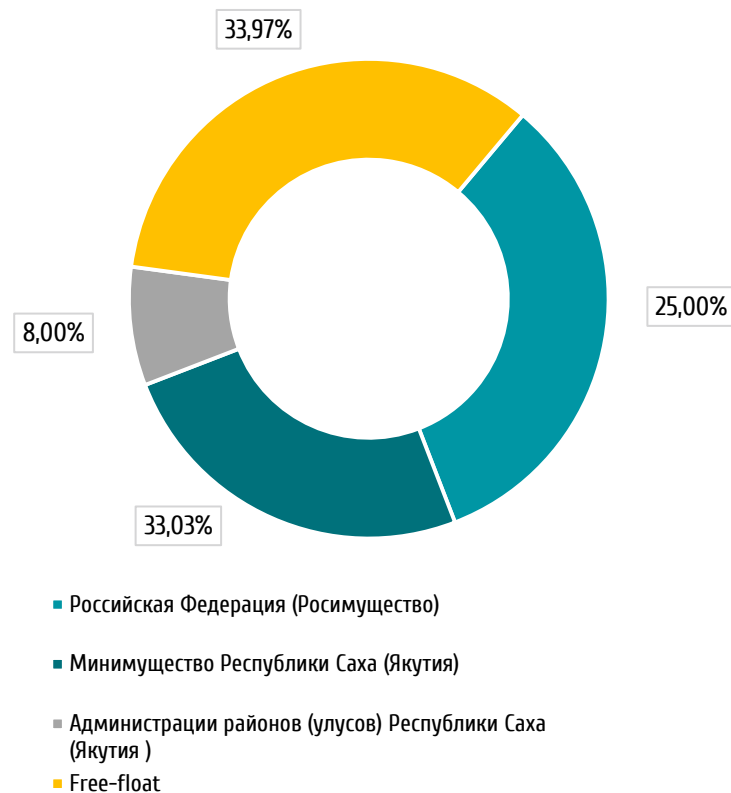
После продажи 10,9% акций, принадлежащих государству в июле 2016 г. free-float превысил долю государства. Для избрания 1-го независимого директора (НД) необходимо 5,7%, 2-х НД не менее 6,3% на каждого (до SPO). После SPO для избрания 2-х НД необходимо не менее 11,4%.

На ГОСА 2017 акционерам предстоит сформировать состав НС, исходя из новой структуры акционерного капитала (после SPO). Для сохранения действующего баланса сил (соотношения независимых директоров и директоров, представителей акционеров) миноритарным акционерам (институциональным и портфельным инвесторам) необходимо консолидировано проводить уже не менее 2-х независимых директоров (сейчас избирается один).

Оценка компанией своего корпоративного управления

По оценке самого общества, в 2015 году из 79 принципов и рекомендаций Кодекса КУ общество соблюдало 65, частично соблюдало 11, не соблюдало 3.

Распределение голосующих акций



Характеристики практики КУ

+

- 5 из 15 членов НС являются независимыми (НД), *3 из них крайне активные и дополняют друг друга*, старший НД полноценно исполняет функции координации работы НД, в т.ч. с менеджментом и представителями государства; НД часто высказывают собственную содержательную позицию и голосуют не всегда в соответствии с предложением менеджмента, представители государства прислушиваются к их мнению; бывают разнонаправленные мнения региональных и федеральных чиновников, НД при этом влияют на результат голосования;
- на ГОСА 2015–2016 приняты либо переутверждены внутренние документы, закрепившие большинство рекомендаций Кодекса КУ;
- дивидендная политика устанавливает выплату дивидендов на уровне, как правило, не менее 35% консолидированной прибыли по МСФО;
- НС разработал и утвердил особый порядок подготовки материалов по сделкам с заинтересованностью для их одобрения на заседаниях НС (*исключительная практика*);
- высокая степень раскрытия информации, в т.ч. раскрываются существенные условия большинства одобренных сделок с заинтересованностью и поименное голосование членов НС;
- дополнен установленный законом перечень оснований заинтересованности членов НС в сделках: член НС считается заинтересованным, если он или его аффилированное лицо наделены управленческими полномочиями контрагента компании, даже если формально не входит в состав его органов управления;
- существенные сделки с заинтересованностью контролирующих лиц предварительно рассматриваются НД с включением в состав материалов НС позиции НД;
- в компании созданы все условия для развития независимого внутреннего аудита с подотчетностью Комитету по аудиту, состоящему из большинства НД;

- (условно положительно) уставом закреплены полномочия НС по распоряжению квазиказначейскими акциями (подача предложений в повестку ОСА и НС, голосование акциями общества на ОСА). В настоящее время квазиказначейских акций у компании нет, но в случае их появления НС должен воздерживаться от голосования.

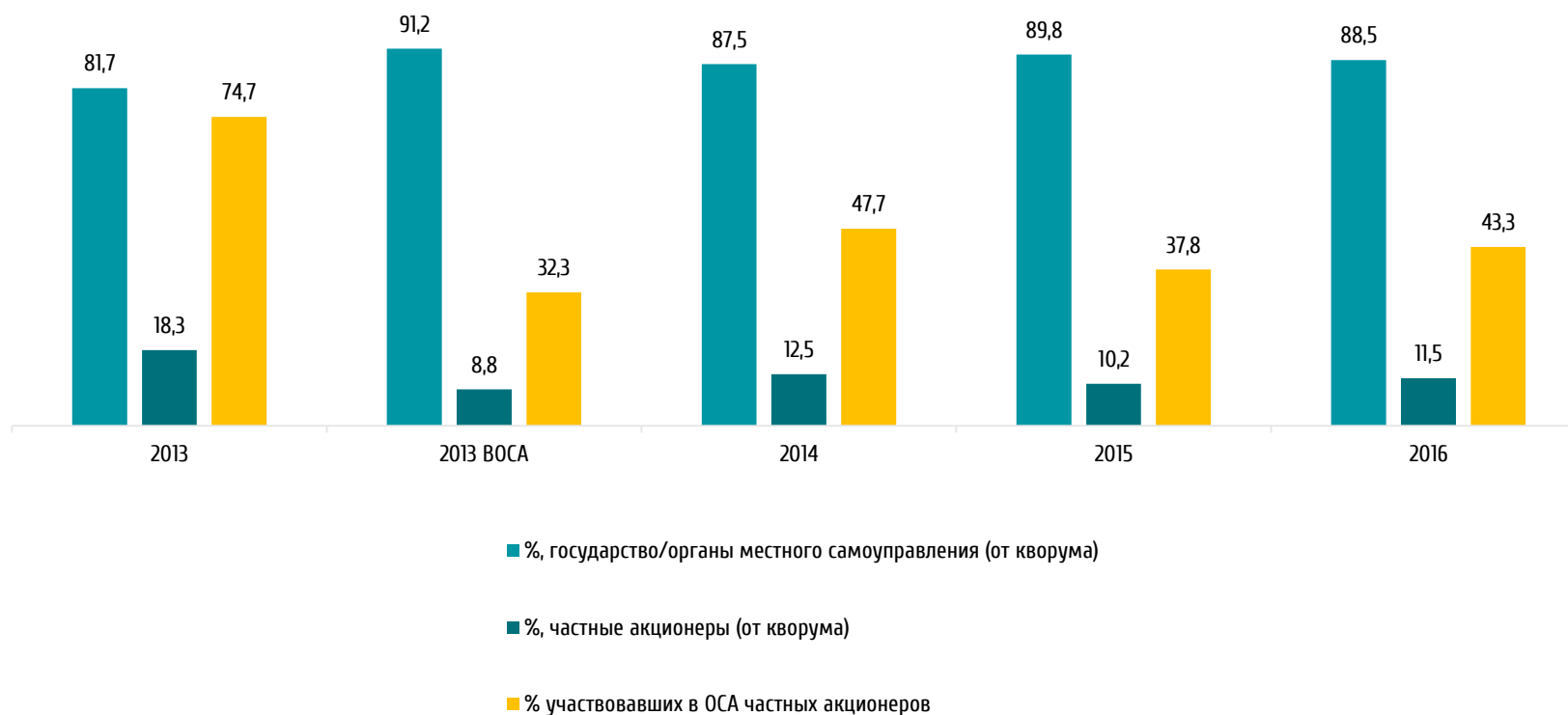
—

- не раскрывается описание системы вознаграждения высшего менеджмента и взаимосвязи выплат с конкретными КПЭ (с раскрытием целевых и фактических КПЭ);
- по словам НД, в компании уже слишком долго разрабатывается долгосрочная система мотивации, требуется внедрение существенной для совокупного вознаграждения менеджмента системы, привязанной к капитализации компании;
- НС, по мнению НД, уделяет недостаточно внимания стратегии развития компании, необходимы полноценные стратегические сессии с участием менеджмента и членов НС на ежегодной основе (по нашему мнению, сам факт признания со стороны членов НС недостаточной вовлеченности в подготовку стратегии является скорее положительным фактором. В нашей практике, мы впервые встречаемся с самокритикой членов НС);
- в связи с несоблюдением основным акционером (РФ) требований к срокам выдвижения кандидатов в органы управления и контроля общества (пример 2015 г.) компания нарушает сроки рассмотрения вопросов НС, а также сроки раскрытия соответствующей информации;
- не раскрывается информация о лицах, предложивших вопросы в повестку дня ОСА;
- рекомендации ККУ по закреплению в Уставе необходимости и квалифицированного большинства голосов членов НС либо большинства голосов избранных членов НС выполнены частично: по 4 из 10 вопросов, относящихся к наиболее важным в соответствии с Кодексом.



Общее собрание акционеров: активность и политики по голосованию акционеров

На ОСА в 2015-16 гг. участвовали свыше 85% акционеров, участие портфельных и институциональных инвесторов на уровне 40% от free float. Институциональные инвесторы два года номинируют и избирают своими голосами в состав НС независимого директора Марию Гордон. Представители государства и менеджмент приветствуют эту практику. Наибольшая проблема для институциональных инвесторов это номинация: не все инвесторы готовы пройти согласования внутреннего compliance по выдвижению кандидата, многие сталкиваются с проблемами реализации своих прав акционера через иностранных номинальных держателей (ИНД), в случае если акции учитываются в рамках общего счета с другими клиентами. В этом ключе крайне приветствуется акционерами помощь мажоритарного акционера (государства) в номинации независимых директоров. Голосование на ОСА гораздо проще для акционеров, чем номинация любого кандидата.



Информация об акционерах ПАО «АЛРОСА» в соответствии с данными Bloomberg и раскрытием информации самими акционерами

Наименование акционеров	% голос-х акций	Комментарии по голосованию
РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ	33,03	Политика по голосованию отсутствует, голосование осуществляется Росимуществом на основании директивы Правительства РФ.
РЕСПУБЛИКА САХА	25	Политика по голосованию отсутствует (не раскрыта)
АДМИН. РАЙОНЫ РЕСПУБЛИКИ САХА	8	Политика по голосованию отсутствует (не раскрыта)
MASSACHUSETTS MUTUAL LIFE INS	2,72	Политика по голосованию отсутствует (не раскрыта)
LAZARD LTD	1,19	Раскрывается приверженность к ESG факторам, в рамках которых указываются подходы в т.ч. по голосованию. Используются рекомендации проху advisory firms. При стандартном подходе акционер принимает участие в голосованиях, в т.ч. голосуя за независимых директоров. Публично голосование не раскрывается, публикуется агрегированный отчет за корпоративный сезон (год/квартал). В выдвижениях кандидатов в СД/НС не участвует.
VANGUARD GROUP	1	На ГОСА 2016 акционер голосовал за независимого директора (НД), выдвинутого миноритарными акционерами. Акционер раскрывает подходы к голосованию на ОСА, а также фактические голосования за последний корпоративный сезон. В выдвижении кандидатов в СД/НС не участвует, но в соответствии с общими раскрываемыми подходами к голосованию поддерживает, например, идею выдвижения не менее 20% независимых директоров, группой акционеров, обладающей не менее 3% акций компании в течение последних 3-х лет. Акционером используются рекомендации проху advisory firms.
JPMORGAN AM/IM	0,95	Акционер раскрывает ежегодно политику голосования по регионам (Северная Америка, Европа, Ближний Восток, Африка, Центральная Америка, Южная Америка, Азия). При голосовании учитываются рекомендации региональных Кодексов КУ. Фактическое голосование может быть предоставлено по запросу клиента в течение 7 лет.
GENESIS ASSET MANAGERS LLP	0,86	Акционер участвовал в совместном с другими акционерами выдвижении и избрании независимого директора на ГОСА 2016. Акционер публично раскрывает политику голосования и приверженность UK Stewardship Code, а также фактическое голосование на ОСА за последние 5 лет. Акционером используются рекомендации проху advisory firms.
CAPITAL GROUP COMPANIES INC	0,81	Акционер раскрывает общую политику по голосованию, в рамках которой указывает на голосование время от времени. Информацию о фактическом голосовании раскрывает только по запросу клиента.
BLACKROCK	0,76	Акционер раскрывает как глобальные принципы корпоративного управления, так и региональные подходы к голосованию и взаимодействию с компаниями. Раскрывается голосование за последний корпоративный сезон. На ГОСА 2016 не голосовал. Используются рекомендации проху advisory firms.
NORGES BANK	0,63	На ГОСА 2016 акционер голосовал за независимого директора, выдвинутого миноритарными акционерами. Акционер раскрывает политику по голосованию, а также результаты своего голосования за последние 4 года. В выдвижениях кандидатов в состав НС/СД в России пока не участвует в отличие от других стран. Используются рекомендации проху advisory firms.
EAST CAPITAL AM AB	0,47	Акционер учитывает ESG факторы в своей инвестиционной политике, активно участвует в номинации и голосовании, в т.ч. по ОСА АЛРОСА. Акционер является подписчиком PRI.



Общее собрание акционеров: раскрытие информации

+

- материалы ОСА раскрываются на английском и русском языках за 30 дней до даты ОСА в соответствии с нормами внутренних документов;
- в материалах указываются лица предложившие кандидатов в состав НС и ревизионную комиссию (РК);
- к новым редакциям внутренних документов общества прилагается перечень вносимых в них изменений с обоснованиями необходимости изменений;
- срок предложения вопросов в повестку дня и кандидатов в НС и РК увеличен до 75 дней, один из самых больших сроков среди российских компаний;
- в годовой отчет включены сведения о сделках с заинтересованностью, одобренных НС и ОСА в отчетном году с указанием контрагента, суммы сделки, заинтересованных лиц и органа управления, одобрявшего сделку.

-

- В материалах ОСА:
 - не включены (в сведения об аудиторах и пояснительную записку по вопросу повестки дня) предусмотренные п. 5.4.5 Положения об ОСА: сведения о предлагаемом вознаграждении аудиторов за услуги аудиторского и неаудиторского характера и иных существенных условиях договоров с аудиторами, а также описание проведенного конкурса на аудит с информацией об участниках и их предложенных условиях;
 - не раскрываются сведения о лицах, предложивших вопросы в повестку дня ОСА, кроме кандидатов в НС и РК;
 - не раскрываются содержательные пояснения и экономические обоснования потребности в направлении части чистой прибыли на нужды компании. Распределение прибыли основывается по факту только на распоряжениях Правительства и требованиях законодательства, а также норме дивидендной политики (утв. 2013 г.), предусматривающей направление на дивиденды не менее 35% от суммы чистой прибыли, исчисленной по МСФО.

Комментарий по итогам голосований на ОСА

Анализ итогов голосования по ГОСА 2015 году выявил существенное значение признанных недействительными бюллетеней акционеров: по вопросу избрания членов НС – 2,44% (стоимость пакета 16,6 млрд. рублей по состоянию на 30.09.2016), по вопросу одобрения Устава в новой редакции и распределения прибыли – 1,18% (7,5 млрд. рублей). С учетом стоимости пакетов ошибки, скорее всего, были допущены либо самими портфельными инвесторами при инструктировании депозитариев либо депозитариями при конвертации инструкции клиента в бюллетень для голосования. В свою очередь, подобные факты создают риски неблагоприятного исхода голосования для акционеров общества, например в части избрания членов НС (2,44% – практически ½ от требуемого проходного бала в НС).



Наблюдательный совет

Председатель НС

Силуанов Антон Германович
(представитель РФ), Министр финансов РФ;
акциями общества не владеет;

Председатель Комитета по аудиту

*Гордон Мария Владимировна** (НД)
акциями общества не владеет;

Старший независимый директор

*Гринько Олег Викторович** (НД)
Советник директора по инвестициям и внешним связям Группы
«ПЕРЕСВЕТ-Инвест», акциями общества не владеет;

*Федоров Олег Романович** (НД)

Советник Руководителя Росимущества (на общественных началах),
акциями общества не владеет;

Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям

Лемешева Валентина Ивановна (НД)
акциями общества не владеет;

Ульянов Павел Васильевич (НД)

Директор по Энергетическому бизнесу «РУСАЛ Глобал Менеджмент
Б.В.», акциями общества не владеет.

**АПИ смогла встретиться с 3 из 5 НД.* Далее представлены обобщенные комментарии членов НС совместно с экспертным мнением АПИ по результатам встреч. Мы благодарим членов НС за участие в интервью и считаем крайне полезным ежегодное проведение подобных встреч с инвесторами, акционерами, в том числе для целей оценки эффективности НС и принятия решений о голосовании за кандидатов в НС на ОСА.



Наблюдательный совет (НС): международная и российская практика

Практика работы НС	Anglo American plc	Rio Tinto plc	Dominion Diamond Corporation	АК «АЛРОСА» (ПАО)
НД/Общее кол-во членов НС	9 из 12 (максимум 13 по Уставу)	9 из 12	6 из 9	5 из 15
Дисциплина участия в заседаниях НС и Комитетов в 2015 г. (посещение/кол-во заседаний)	СД: 6 заседаний, двое членов НС пропустили по 1 заседанию. Комитеты по аудиту и кадрам и вознаграждениям - 4/4, 3/3 (100% участие)	СД: 100% посещаемость (9 заседаний), Комитеты по аудиту и кадрам и вознаграждениям: 100% участие.	СД: 100% участие/31 заседание, кроме 3 членов СД; пропустили каждый соответственно: по 1-му, 2 и 3 заседания. Комитеты: 100% участие	НС: 6 очных из 15 заседаний. (Прим: отчет по посещаемости содержит несогласованность цифр в расчетах). Комитеты по аудиту и кадрам и вознаграждениям - 100%, но есть факты участия в очных через письменные мнения.
Вознаграждение членов НС/фактические выплаты по итогам 2015 года	Пересмотр каждые 5 лет и 5% прироста возможны по инфляции. Факт: Председатель СД £724т. Председатели комитетов £110-140т. Члены НС £ 80 т.	База: Председатель СД - £750т., член СД - £90т., доплата старшему НД - £40т., Председатель КА - £35т., член КА - £20т., Председатель КВ - £30, член КВ - £15т. Факт: Председатель СД - \$116т., члены СД - \$218-340 т.* раскрытие в долл. США	База (2017): Член СД - \$80т. + за заседание \$1.5т., член КА \$15т., ККВ - \$10 + за заседание комитета - \$1.5т., старший НД доплата - \$20т., первоначальный грант в фантомных отложенных акциях - \$50тыс. (при прекращении членства в СД). Факт (2016): \$116-182 тыс. (для новых членов НС меньшее значение)	База 4 млн. руб., надбавка Председателю НС - 50%, в Комитете - 20%. Вычеты за пропуски заседаний. Факт выплаты: 3,4-6 млн. рублей каждому члену НС, имеющему право на получение вознаграждения.

*Базовое вознаграждение членов Наблюдательного совета ПАО «АЛРОСА» ниже приведенных (условных) компаний-аналогов.



Наблюдательный совет: практические аспекты работы

За анализируемый период (2015 г. и 9 месяцев 2016 г.) проведено 23 заседания НС, в том числе 35% в форме совместного присутствия (8 заседаний). *Сделки с заинтересованностью составили 32% всех рассмотренных вопросов на общую сумму более 6,4 млрд. рублей и \$711 млн.* из них 5,5 млрд. рублей договор займа с ОАО «Велюйская ГЭС-3» под 0,5% годовых и сроком возврата частями с 2016 по 2021 г.г., 2-е членов СД проголосовали «Против» (1 из них действующий переизбранный НД) и 1 «Воздержался».

В указанный период НС рассмотрел следующие существенные вопросы:

- отчетность и изменения в ДПР до 2023 года (2 вопроса);
- утверждение и корректировка КПЭ и сводного бюджета компании (по 3 вопроса);
- вознаграждение менеджмента (5 вопросов);
- вопросы по внутреннему аудиту (7 вопросов);
- вопросы благотворительности (4 вопроса, один из них системный: об эффективности указанных расходов).

Независимые директора (НД) подтверждают необходимость более пристального внимания НС к стратегии развития, в т.ч. сценарных прогнозов. *Действующий состав НС инициировал актуализацию стратегии общества, завершение процесса ожидается в 2017.* Рассматривается, в том числе идея проведения обязательных полноценных «стратегических сессий» менеджмента и членов НС, усиления маркетинговой и аналитической работы. По факту НС рассмотрел 2 раза ДПР, один из вопросов в заочной форме.

Обращает внимание также отсутствие в раскрытии информации о рассмотрении за анализируемый период вопросов системы управления рисками, в т.ч. соответствующей отчетности. Есть только факт утверждения положения по управлению рисками.

Позиция Старшего независимого директора еще более принципиальна: считает необходимым предложить самому НС сформулировать стратегию компании, а не менеджменту и/или привлеченным консультантам. «Формирование стратегии – это прерогатива и ответственность НС, консультанты сами по себе не могут написать без компании стратегию, а менеджмент без участия исполнителей снизу/сверху». Один из НД добавляет, что общество должно обладать не только источниками информации от консультантов, но и собственными полноценными ресурсами.

По нашему мнению, это один из наиболее активных составов НС, что подтверждается в т.ч. комментариями НД, отмечающими высокую активность и подготовку членов НС – представителей государства, Республики Якутия и самих НД к заседаниям НС и готовность к полноценной работе с менеджментом на уровне Комитетов и в рабочем порядке. *В связи с серьезной ротацией в 2015 членов НС, выдвинутых РФ, Совету понадобился период адаптации, завершившийся по итогам 2015/16 корпоративного года (НС утверждает соответствующую программу введения в должность впервые избранных членов НС.*

Председатель НС является прагматиком в руководстве Советом, прислушивается как к мнению представителей Республики Саха, так и опирается на мнение НД. Вопросы могут корректироваться в ходе рассмотрения, при этом Председатель проявляет настойчивость и должное руководство разрешением конфликта интересов в случае дисбаланса в интересах и мнениях членов НС. Количество созываемых очных заседаний НС достаточное, НД поддерживают председательство ключевого представителя государства, отмечая возможность донести свое мнение и быть услышанным, несмотря на то, что многие вопросы одобряются простым большинством. Практики независимого от проводимых заседаний НС общения Председателя с НД нет, но *НД подтверждают, что в случае запроса или предложения с их стороны реакция Председателя практически незамедлительная.*



Наблюдательный совет: практические аспекты работы

Старший НД профессионально отслеживает и координирует работу НД, постоянно взаимодействует с менеджментом, повышая интенсивность работы.

Председатель Комитета по аудиту (НД) особенно отметила крайне активный и профессиональный подход старшего НД Олега Гринько и НД Олега Федорова. *Мы, со своей стороны, подтверждаем общее крайне позитивное впечатление от общения со всеми тремя НД.* В 2015–16 гг. они посетили основные производственные участки общества, а также основных клиентов (сайт-холдеров) в Европе и Азии. Это не только дало лучшее понимание производственных и бизнес-процессов, сформировало собственный взгляд на деятельность компании, но и стало серьезным импульсом в работе НС над системой сбыта, маркетинга и мотивации. *Мы рекомендуем обществу привлекать указанных НД к общению с инвесторами, демонстрируя акционерам, в т.ч. эффективный НС и представляя независимую точку зрения о работе системы КУ.* По словам НД, пока такой практики не было.

Мотивация НС, по мнению НД, кратко ниже. *Участие в Комитетах не мотивируется, решение о выплатах принимается ГОСА в конце года, а не в начале.*

- НС и менеджмент рассматривают возможность введения **долгосрочной мотивации менеджмента**, привязанной к стоимости акций компании, но процесс подготовки и утверждения явно затянулся (уже несколько лет). Пока в компании работает краткосрочная система вознаграждения (до года включительно), завязанная, в т.ч. на перечне финансовых показателей. НД высоко оценивают краткосрочную систему, но понимают необходимость введения долгосрочной составляющей.

По КПЭ и ежегодному бюджету компании присутствует спорная практика корректировки показателей за отчетный период за 1 месяц до его окончания.

Так в соответствии с раскрытием 19 ноября 2015 года НС рассматривал уточненные значения КПЭ и бюджета компании за 2015 год! В раскрытии указано, что бюджет скорректирован в соответствии с изменениями конъюнктуры алмазно-бриллиантового рынка и макроэкономических факторов, в том числе уровня инфляции и курсов валют. План добычи алмазов АЛРОСА сохранен на уровне 38 млн. карат. План по объемам реализации пересмотрен в соответствии с уровнем активности на мировом алмазном рынке. По словам НД, с такой практикой некоторые члены НС не посчитали необходимым согласиться. *Комментируя наш вопрос НД уточнили, что НС в последующем принял предложение топ-менеджмента о мотивации среднего звена руководителей компании, но в тоже время было решено депремировать ТОП-менеджмент* (членов Правления), предполагая их совместную частичную ответственность за достигнутые результаты. Вопрос необходимости подобных корректировок за месяц до конца отчетного периода остается открытым и, на наш взгляд, требует исключения данной практики.

По словам НД, *бэнчмарк* как при бизнес-планировании и установлении КПЭ, так и при мотивации системно не применяется.

Комитет по аудиту (КА)

Состоит из большинства НД (3 из 5). Председатель независимый директор (НД).

- Несмотря на рекомендацию ККУ о формировании Комитета только из НД, Председателю Комитета комфортно, что в его состав входят и представители крупнейших акционеров. Все члены КА проявляют надлежащую активность в работе.



Комитет по аудиту (КА)

- По мнению Председателя КА, утвержденный план работы подразделения внутреннего аудита (ВА) крайне насыщенный, при этом текущий штат и финансирование создают риски его невыполнения. Комитетом предполагается проведение независимого аудиту эффективности ВА и подразделения внутреннего контроля.
- Рекомендуем КА рассмотреть вопрос участия КА в работе «горячей линии» по вопросам возможных злоупотреблений.

Комитет по кадрам и вознаграждениям (ККВ)

Состоит полностью из независимых директоров (НД).

Полномочия ККВ стандартны для комитетов по вознаграждениям и номинациям, рассматриваемые вопросы соответствует общепринятой практике.

- Комитет рассматривал в т.ч. вопрос оценки эффективности членов НС, по информации от НД в 2014 году проводилась оценка с привлечением независимого консультанта. Вопрос формирования предложений акционерам по кандидатам в НС на следующий корпоративный год не рассматривался и не формализован.

Лучшая практика работы НС по сделкам с заинтересованностью

НС утвердил требования к подготовке материалов по одобрению сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, выносимых на НС и ОСА:

- проект решения должен содержать данные о сторонах сделки, о виде договора, о предмете и всех существенных условиях сделки, включая сроки исполнения обязательств по сделке, об общем размере (лимите) и цене предмета сделки;
- обоснование по контрагенту как единственному поставщику; сравнение его цен для АК «АЛРОСА» с ценами для других потребителей и (или) расчет сметного норматива прибыли поставщика.

в материалах к заседанию НС должны содержаться:

а) сведения, обосновывающие цену сделки (отчет об оценке или результаты исследований рыночной цены, в т.ч. информация о закупочной процедуре (участники, итоговые предложения, описание процедуры, основные критерии отбора и оценки, данные по идентификации закупки), а в случае отсутствия закупочных процедур или проведения неконкурентных закупок – основания для этого и

альтернативные варианты заключения сделки с приложением подтверждающих документов);

б) информация о соответствии выносимой на одобрение НС сделки Сводному бюджету компании;

в) информация об экономическом эффекте от совершения сделки (получение прибыли, снижение издержек, иное) с обоснованием;

г) сведения о контрагенте (структура капитала, доля в прибыли от сделок с компанией, ROE);

д) сведения о лицах, заинтересованных в сделке;

е) протоколы заседаний комитетов при НС о предварительном рассмотрении сделки.

Необходимо отметить внедрение расширенного списка оснований заинтересованности членов НС в сделках компании: заинтересованным признается член НС и/или его аффилированное лицо, наделенные управленческими полномочиями работника контрагента, не входящего в органы управления.



Важные аспекты КУ

Регламент деятельности НС

Устав компании структурирует полномочия НС в зависимости от необходимого для решения кворума.

Внутренние документы не предусматривают рассмотрения ключевых вопросов только на очных заседаниях, но выделены вопросы, решение по которым принимается квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов НС. Однако большая часть таких вопросов имеет более «строгий» кворум в соответствии с законодательством.

Особые мнения членов НС прикладываются к протоколам заседаний НС и являются их неотъемлемой частью. Члены НС имеют возможность предложения альтернативных проектов решений по рассматриваемым вопросам.

Общество утвердило программу введения в должность вновь избранных членов НС (данных о ее реализации не раскрывается).

Взаимодействие с внешним аудитором

АЛРОСА выбирает внешних аудиторов на открытом конкурсе. НС и Комитет по аудиту определяют размер начальной (максимальной) цены оплаты услуг аудитора Компании. В 2016 году АО «ПрайсвоутерхаусКуперс Аудит» признан победителем как по аудиту отчетности по РСБУ по итогам 2016–2018 гг. (стоимость 22,5 млн. руб., 64,4% от начальной конкурсной цены), так и консолидированной

финансовой отчетности по МСФО по итогам 2016–2018 гг. (стоимость 81 млн. руб., 75,2% от начальной конкурсной цены). В 2015 году ООО «ФБК» осуществляло аудит по РСБУ (стоимость услуг 8 млн. руб. и доп. услуги по аудиту ДПР на 2,9 млн. руб. и актуарной оценке на 3,4 млн. руб.), а АО «ПрайсвоутерхаусКуперс Аудит» по МСФО (стоимость услуг 24,75 млн. руб.).

АЛРОСА не раскрывает порядок взаимодействия членов КА с аудиторами (проведение заседаний Комитета или встреч с аудиторами без присутствия представителей менеджмента, порядок взаимодействия в ходе проводимых конкурсных процедур отбора аудиторов, доля стоимости неаудиторских услуг в общих договорных обязательствах).

Дивидендная политика

Обществом утверждена и раскрыта на сайте Дивидендная политика. *Рекомендации НС по размеру дивидендов принимаются большинством в три четверти голосов.* НС исходит из того, что сумма средств, направляемых на выплату дивидендов, не может быть менее 35% от суммы чистой прибыли по консолидированной финансовой отчетности по МСФО. Дивидендная практика в 2015 году определяется распоряжениями Правительства как основного акционера Общества, и соответствует целевому уровню в 50% от консолидированной прибыли, что приближает дивидендную практику к зарубежным аналогам.

\$ млн./£ млн./\$ млн./млн. руб.	Anglo American plc	Rio Tinto plc	Dominion Diamond Corporation	АК «АЛРОСА»
Прибыль в 2015 (и 2014 для Rio Tinto plc)	-5624	5661	67,09	30 674
Дивиденды за 2015 (с учетом промежуточных)	1 078	5 892	34,05	15 393
Payout ratio (доля дивидендов от прибыли)	-	104%	51%	50%

В Обществе, как и в большинстве ПАО, отсутствует практика выплаты промежуточных дивидендов, характерная для зарубежных аналогов.



Важные аспекты КУ

Благотворительность и социальная ответственность

Общество ведет деятельность в девяти регионах РФ, численность работников превышает 30 тысяч человек.

Согласно опросу, *НС уделяет должное внимание указанным вопросам, формулируя менеджменту пожелания по регламентации организации благотворительного процесса.* НС поддерживает менеджмент в развитии социальных обязательств компании, призванных сохранять стабильность среди трудового коллектива и региона деятельности Общества. В 2015 году АЛРОСА оказала материальную, шефскую, спонсорскую и целевую помощь в размере 2 573,9 млн руб., по программе регионального развития улусам Республики Саха (Якутия) в 2015 году оказана финансовая помощь на сумму 81,7 млн рублей, по программе «Культура и спорт» 208,5 млн руб., по программе «Здоровье» - 245,4 млн. руб-

лей. По программе «Санаторно-курортное лечение и отдых» расходы составили 876,1 млн. рублей, в т.ч. за счет прибыли – 717,1 млн. рублей, по программе «Жилье» - 1 121,9 млн. рублей.

Расходы на юбилейные мероприятия (50-летие Мирнинского района, 60-летие города Мирного и алмазодобывающей отрасли и 70-летие Победы в ВОВ) в 2014-2015 годах АЛРОСА составили более 1 млрд. рублей.

Расходы (условно) сравнимых компаний

- Anglo American plc за 2015 год - \$124,15 млн. по программе «Corporate social investment».
- Rio Tinto plc за 2015 год - \$184 млн. по программе «Communities and Social Performance».

Практика раскрытия информации о системе мотивации менеджмента международных аналогов АК «АЛРОСА»

Примерное соотношение вознаграждения для CEO - 2015	Anglo American plc	Rio Tinto plc	Dominion Diamond Corporation	АК «АЛРОСА» (ПАО)
Фиксированное	42%	27%	35%	37%
Бонусы (годовые)	32%	45%	16%	63%
Долгосрочное	26%	28%	49%	0%

Раскрытие: В 2015 году членам Правления Общества были выплачены: заработная плата 229,1 млн. руб., премии 396,3 млн. руб., компенсации и прочие бенефиты – 103,7 млн. руб. В Годовом отчете раскрыты КПЭ Общества, но как они взаимосвязаны с выплатами, не известно. Описание системы мотивации отсутствует.



	Anglo American plc	Rio Tinto plc	Dominion Diamond Corporation	АК «АЛРОСА» (ПАО)
Раскрытие: все выплаты, в т.ч. в виде акций, и оценка будущих выплат	CEO CFO CTO (Ген. дир., Фин. дир., Гл. инженер)	CEO+CFO с расчетами+ 8 ключевых менеджеров без расчетов	6 высших менеджеров	Члены КИО в совокупности, включая ЕИО
КПЭ для краткосрочного (годового) переменного вознаграждения (если у КПЭ есть веса, указываются)	50% и более – EPS, до 50% – индивидуальные КПЭ, привязанные к стратегии за вычетом депремирования в случае не достижения показателей безопасности.	Безопасность – 20%, Базовая прибыль – 12.5%, Базовая прибыль корп. 12.5%, FCF 12.5%, корп. FCF 12.5%, Индивидуальные – 30% (Business transformation, Development functions, Cost and capital reductions, performance delivery, Leadership and engagement)	Безопасность – 24%, Снижение оборачиваемости – 10%, EBITDA 33%, Добыча к плану –16.5%, Затраты/тонна добытого –16.5%, Инд. –25%	Н/д По Годовому отчету: TSR, прирост дивидендов, скоррект. EBITDA margin, ROE, Чистая прибыль, добыча, выручка, доля себестоимости продаж в выручке, коэфф. производств. травматизма, Net Debt/EBITDA
КПЭ для долгосрочного переменного вознаграждения	50%: ROCE, 50% –TSR по ведущим аналогам в секторе и Великобритании	TSR относительно Euromoney Global Mining Index, TSR относительно Morgan Stanley Capital World Index (MSCI), EBIT margin относительно аналогов – по 33,3%	Стратегические показатели + TSR + EBITDA	Зависит от принятой политики, н/д
Долгосрочное премирование	деньги +акции + фантомные акции (3+2 года)	деньги + отложенные акции (3 года)	деньги + акции + опцион	деньги

Раскрытие информации

Компания не раскрывает систему вознаграждения высшего менеджмента, в том числе взаимосвязь фактических выплат с достижением ключевых показателей эффективности. *С нашей точки зрения и с учетом международной практики, Наблюдательному совету как минимум необходимо рассмотреть возможность раскрытия системы с раскрытием доли постоянной и переменных частей, долгосрочной и краткосрочной мотивации и взаимосвязи выплат по итогам отчетного периода с достигнутыми КПЭ.* О необходимости внедрения долгосрочной мотивации также указывается со стороны независимых директоров компании.

Обязательное раскрытие информации обществом осуществляется в соответствии с требованиями законодательства. *К положительной практике следует отнести раскрытие поименного голосования членом НС в сообщениях о решениях, принятых НС.* Кроме того, в большинстве случаев одобрения НС сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, раскрываются существенные характеристики таких сделок, в том числе ее стороны, размер (предельные значения), лицо, заинтересованное в сделке, что является примером хорошей практики.

