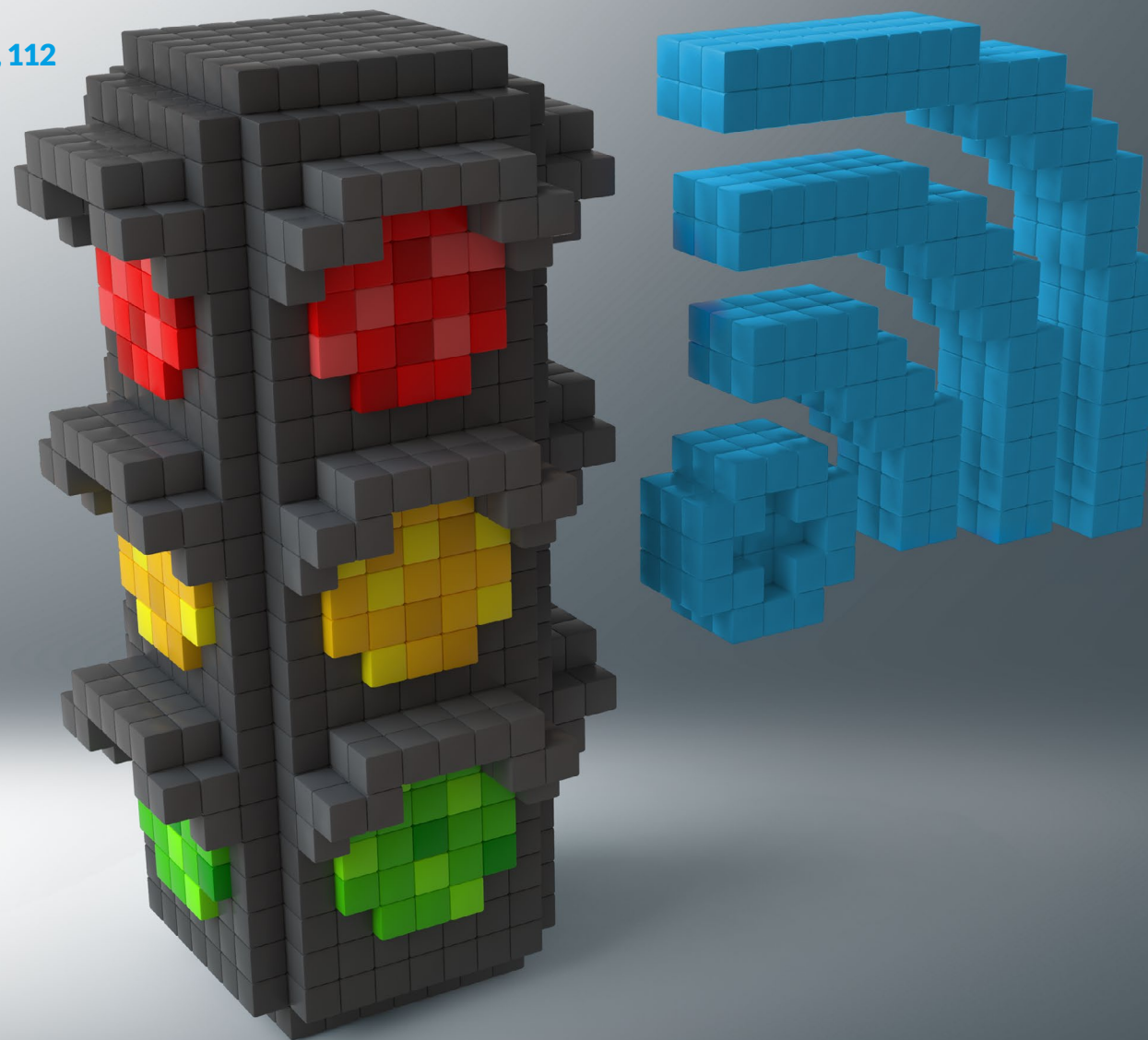


Корпоративное управление

Реализуемые «Ростелекомом» проекты в рамках концепции «Умный город» формируют качественно новую, более комфортную цифровую городскую среду.

>50

Регионов используют цифровые решения «Ростелекома»: Медицина, Безопасный город, 112



«Ростелеком» обеспечивает равные права всех акционеров и непрерывно совершенствует систему корпоративного управления. В 2017 году «Ростелеком» был признан наиболее успешно и полно внедряющим рекомендации Кодекса корпоративного управления среди акционерных обществ с государственным участием. Мы соответствуем лучшим российским и международным принципам корпоративного управления.

Практика корпоративного управления

Система корпоративного управления

Система корпоративного управления «Ростелекома» выстроена с учетом лучших практик и соответствует законодательству Российской Федерации и правилам Московской Биржи.

Основные принципы корпоративного управления	Основные приоритеты корпоративного управления	Основные направления развития корпоративного управления
Баланс интересов акционеров, менеджмента и стейкхолдеров	Учет интересов и взаимодействие с заинтересованными лицами	Эффективная система внутреннего контроля и аудита
Равное отношение ко всем акционерам и соблюдение их прав	Соблюдение этических норм делового поведения	Непрерывные улучшения практики корпоративного управления
Подотчетность совета директоров, президента и правления компании акционерам	Своевременное и точное раскрытие информации	Организация электронного голосования на общих собраниях акционеров
Информационная и финансовая прозрачность	Корпоративная социальная ответственность	Внедрение информационной системы, автоматизирующей работу правления и его комитетов

В соответствии с Уставом управление компанией осуществляется:

- » Общим собранием акционеров;
- » Советом директоров, который избирается общим собранием акционеров компании для осуществления стратегического руководства компанией;
- » Президентом и правлением, которых назначает совет директоров компании в целях обеспечения повседневного оперативного управления компанией.



Ключевые улучшения в 2017 году

- » В Устав внесены изменения, позволяющие проводить электронное голосование через Интернет (e-voting) на собраниях акционеров.
- » Совместно с НКО АО НРД и АО «Новый регистратор» проведено тестирование системы электронного голосования, благодаря которой акционеры «Ростелекома» смогут проголосовать на собраниях акционеров, авторизовавшись с помощью подтвержденной учетной записи портала государственных услуг Российской Федерации.
- » Утверждено¹² Положение об оценке работы совета директоров.
- » В Положении об общем собрании акционеров отражена готовность компании проводить видеотрансляцию собраний акционеров, а также принимать предложения акционеров о выдвижении кандидатов в органы управления и внесении вопросов в повестку дня на электронный адрес rtkm@rt.ru при условии подписания документов квалифицированной электронной цифровой подписью.

(12) Протокол совета директоров № 6 от 27 октября 2017 года.

- » В Положении о президенте закреплено, что президент избирается большинством всех избранных членов совета директоров.
- » В Положении о правлении указано, что совмещение членами правления должностей в органах управления иных организаций осуществляется с предварительного согласия совета директоров.
- » Завершена разработка информационной системы, автоматизирующей работу правления и его комитетов, в том числе дистанционное обсуждение и голосование с использованием электронной подписи (Портал правления).

Данные о самооценке корпоративного управления

С 2015 года «Ростелеком» проводит самостоятельную оценку качества корпоративного управления¹³ путем сравнения действующих стандартов корпоративного управления и ключевых положений Кодекса корпоративного управления¹⁴. Согласно результатам оценки¹⁵, уровень корпоративного управления по состоянию на конец 2017 года составлял 92 %, что существенно превышает минимально допустимое значение в 65 %¹⁶.

Уровень корпоративного управления, %



(13) Подробная информация представлена в Приложении № 1 «Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России» к настоящему Годовому отчету.

(14) Кодекс корпоративного управления, одобренный 21 марта 2014 года советом директоров Банка России.

(15) При анализе была использована методика самооценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием, разработанная Росимуществом.

(16) Рекомендованное Росимуществом.

Рейтинг корпоративного управления

Рейтинг корпоративного управления Российского института директоров (РИД)¹⁷

7++

Развитая практика корпоративного управления

Соблюдение требований российского законодательства

Низкие риски потерь акционеров, связанные с качеством управления

Следование значительному числу рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления

В 2017 году Экспертный совет при Правительстве РФ и Рабочая группа по созданию МФЦ подвели итог¹⁸ мониторинга внедрения Кодекса корпоративного управления¹⁹ за последние 3 года в 12 акционерных обществах с государственным участием. «Ростелеком» признан наиболее успешно и полно внедряющим рекомендации Кодекса – компания заняла первое место в рейтинге.

Планы по улучшению практики корпоративного управления

- » С 2018 года появится возможность в ходе собраний акционеров проводить электронное голосование через Интернет (e-voting), том числе с помощью авторизации через портал государственных услуг Российской Федерации.
- » В 2018 году будет введен в эксплуатацию Портал правления, обеспечивающий дистанционное обсуждение и голосование с использованием электронной подписи на заседаниях правления и его комитетов.
- » В 2018 году регистратор «Ростелекома» предоставит акционерам доступ к личному кабинету, позволяющему просматривать информацию по лицевому счету акционера и голосовать на общих собраниях акционеров «Ростелекома».

(17) Рейтинг присвоен в марте 2018 года.

(18) Более подробную информацию можно найти по ссылке: open.gov.ru/events/5516467/?sphrase_id=191663

(19) Кодекс корпоративного управления, одобренный в 2014 году советом директоров Банка России.

Органы управления

Общее собрание акционеров

Высший орган управления компании – общее собрание акционеров.

В 2017 году общее собрание акционеров²⁰ «Ростелекома» состоялось 19 июня²¹.

Совет директоров

Совет директоров – коллегиальный орган управления, к его компетенции относятся вопросы стратегии развития и общего руководства деятельностью компании, кроме отнесенных к исключительной прерогативе общего собрания акционеров. Полномочия совета директоров детально изложены в Уставе²² и Положении о совете директоров²³.

Оценка совета директоров

В мае 2018 года совет директоров провел оценку своей работы за 2017 год в формате самооценки²⁴.

Оценка работы совета директоров включала в себя оценку работы совета директоров в целом, оценку работы его комитетов, оценку работы каждого члена совета директоров, включая председателя совета директоров²⁵.

Введение в должность членов совета директоров

Новый член совета директоров знакомится со всеми регулирующими деятельность совета директоров внутренними документами компании и проводит встречи с членами правления, представителями внутреннего и внешнего аудита.

Ключевые задачи совета директоров

Формирование и продвижение бизнес-задач и операционных целей компании

Защита прав и законных интересов акционеров

Обеспечение полноты, надежности и объективности публичной информации о компании

(20) Протокол № 1 от 22 июня 2017 года.

(21) Сведения о ключевых решениях, принятых общим собранием акционеров, приведены в Приложении № 2 «Органы управления и контроля» к настоящему Годовому отчету.

(22) Новая редакция № 17 была утверждена годовым общим собранием акционеров компании 19 июня 2017 года. Протокол №1 от 22 июня 2017 года.

Текст новой редакции: https://www.rostelecom.ru/ir/corporate_governance/docs/Устав_ред_17.pdf.

(23) Новая редакция № 15 была утверждена годовым общим собранием акционеров компании 19 июня 2017 года. Протокол №1 от 22 июня 2017 года.

Текст новой редакции: https://www.rostelecom.ru/ir/corporate_governance/docs/Положение_о_Совете_директоров_ред_15.pdf.

(24) В соответствии с Положением об оценке работы совета директоров компании, утвержденным в октябре 2017 года.

(25) Подробная информация представлена в Приложении № 2 «Органы управления и контроля» к настоящему Годовому отчету.

Ключевые принципы совета директоров

Внесение вклада в развитие компании и персонала и достижение конкурентных преимуществ бизнеса

Принятие решений на основании надежной информации о деятельности компании

Обеспечение соблюдения компанией долгосрочных интересов акционеров и получение акционерами соответствующей информации о деятельности компании

Достижение баланса интересов между различными группами акционеров и принятие максимально объективных и сбалансированных решений в интересах всех акционеров

Трактовка любого двусмысленного пункта правил, описанных в нормативных юридических и иных актах, в пользу расширения прав и законных интересов акционеров

Ежегодно избирается

11 директоров

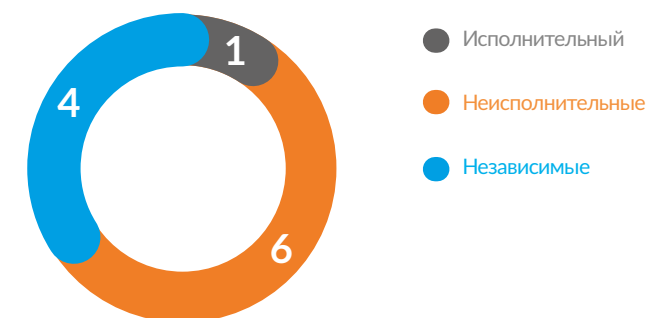
Средний возраст членов совета директоров

51 год

Средний стаж директоров в совете директоров компании

4,3 года

Независимость директоров²⁶



(26) На заседании 7 июля 2017 года совет директоров провел анализ соответствия членов совета директоров критериям независимости Кодекса корпоративного управления, одобренного Банком России 21 марта 2014 года, и правилам листинга Московской Биржи и подтвердил независимость Р.А. Аганбегяна, А.А. Аузана, В.В. Семенова и А.А. Яковецкого.

Состав совета директоров²⁷**Сергей Борисович
ИВАНОВ**

Специальный представитель
Президента Российской Федерации по
вопросам природоохранной
деятельности, экологии и транспорта

в совете директоров с 2015 года
(3 года)

П

**Александр Александрович
АУЗАН**

Декан экономического факультета
МГУ им. М. В. Ломоносова

в совете директоров с 2015 года
(3 года)

СНД

КАУ

ККВ

КС

КИ

П	Председатель совета директоров ²⁸
СНД	Старший независимый директор
НД	Независимый директор
КАУ	Комитет по аудиту
ККУ	Комитет по корпоративному управлению
ККВ	Комитет по кадрам и вознаграждениям
КС	Комитет по стратегии
КИ	Комитет по инвестициям
ВА	Владение акциями

- 54 Практика корпоративного управления
- 55 Структура корпоративного управления
- 58 **Органы управления**
- 59 Органы контроля
- 70 Вознаграждение
- 79 Раскрытие информации

**Сергей Борисович
КАЛУГИН**

Заместитель министра связи
и массовых коммуникаций
Российской Федерации

в совете директоров с 2013 года
(5 лет)

ККУ

ВА

**Михаил Эдуардович
ОСЕЕВСКИЙ**

Президент ПАО «Ростелеком»

в совете директоров с 2017 года
(1 год)

КС

ККУ

**Михаил Игоревич
ПОЛУБОЯРИНОВ**

Первый заместитель
председателя
Внешэкономбанка

в совете директоров в 2010-2011
годах и с 2014 года (5 лет)

**Рубен Абелович
АГАНБЕГЯН**

Советник генерального директора
ООО «ВЭБ Капитал»

в совете директоров с 2013 года
(5 лет)

НД

КАУ

ККВ

КС

**Кирилл Александрович
ДМИТРИЕВ**

Генеральный директор
АО «Управляющая компания РФПИ»

в совете директоров с 2014 года
(4 года)

**Антон Андреевич
ЗЛАТОПОЛЬСКИЙ**

Генеральный директор
ГТК «Телеканал «Россия»

в совете директоров с 2011 года
(7 лет)

ККУ

**Александр Анатольевич
ПЧЕЛИНЦЕВ**

В совете директоров в 2013-2014
годах и с 2015 года (4 года)

КИ

ККУ

**Вадим Викторович
СЕМЁНОВ**

Председатель
Наблюдательного совета
ГК «Автодор»

в совете директоров
с 2011 года (7 лет)

НД

КАУ

ККВ

ККУ

**Алексей Андреевич
ЯКОВИЦКИЙ**

Генеральный директор
АО ВТБ Капитал

в совете директоров
с 2017 года (1 год)

НД

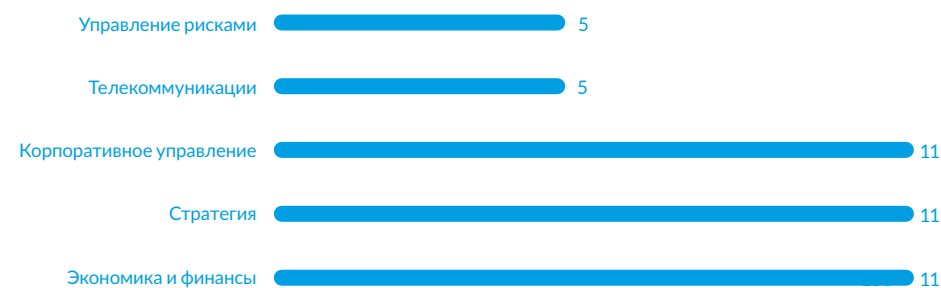
КС

ККВ

(27) Подробные биографии всех лиц, входивших в состав совета директоров в 2017 году, а также сведения о владении ими акциями компании представлены в Приложении № 2 «Органы управления и контроля» к настоящему Годовому отчету.

(28) Председатель совета директоров «Ростелекома» избирается членами совета директоров из их числа и может быть переизбран в любое время.

Компетенции членов совета директоров



Ответственность членов совета директоров застрахована на сумму 150 млн евро, для независимых членов совета директоров дополнительная страховая сумма составляет 920 тыс. евро²⁹.

В 2017 году у членов совета директоров конфликта интересов выявлено не было.

(29) Подробная информация представлена в Приложении № 2 «Органы управления и контроля» к настоящему Годовому отчету.

54	Практика корпоративного управления
55	Структура корпоративного управления
58	Органы управления
59	Органы контроля
70	Вознаграждение
79	Раскрытие информации

Отчет о деятельности совета директоров и комитетов совета директоров³⁰

Проведено заседаний
совета директоров

24 ^{4 в очной форме}
^{20 – в заочной}

Рассмотрено
вопросов

278

Орган управления и основные направления работы Рассмотренные вопросы и принятые решения

Совет директоров

- » формирование необходимых условий для сохранения стабильности работы компании и ее дальнейшего развития;
- » повышение инвестиционной привлекательности;
- » обеспечение эффективного контроля над распоряжением активами, в том числе непрофильными, инвестиционной и финансово-хозяйственной деятельностью;
- » повышение результативности и прозрачности внутренних механизмов управления;
- » совершенствование системы контроля, соблюдение прав акционеров.
- » Принят ряд решений, направленных как на увеличение рыночной доли «Ростелекома», так и на ускорение роста выручки в новых сегментах и повышение капитализации;
- » сформировано обновленное правление компании;
- » утверждено Положение об оценке совета директоров, в мае 2018 года проведена самооценка совета директоров;
- » на постоянной основе проводился мониторинг реализации ключевых стратегических проектов «Ростелекома»;
- » рассмотрен ряд вопросов в сфере M&A, в частности увеличение доли в ООО «ЦХД» путем приобретения ООО «ЦХД Инвест» и последующая консолидация ЦОД-активов Группы на базе АО «РТК ЦОД»;
- » утверждено техническое задание для проведения аудита реализации Долгосрочной программы развития, утвержден отчет об исполнении ключевых показателей эффективности;
- » утверждена новая Программа отчуждения непрофильных активов, а также Реестр непрофильных активов;
- » одобрен ряд сделок в рамках развития совместного предприятия с ООО «Сбербанк Инвестиции»;
- » утверждена Долгосрочная программа развития ПАО «Ростелеком» на 2017 – 2021 гг.;
- » рассмотрены итоги выполнения Программы инновационного развития ПАО «Ростелеком»;
- » на регулярной основе рассматривались вопросы управления рисками и внутреннего контроля;
- » одобрена стратегия развития до 2022 года и дивидендная политика компании за 2018 – 2020 гг.

(30) Подробная информация об участии членов совета директоров и комитетов совета директоров в очных заседаниях/заочных голосованиях, проведенных в 2017 году, и о вопросах, рассмотренных на заседаниях совета директоров и комитетов совета директоров, представлена в Приложении № 7 «Информация о заседаниях совета директоров и комитетов совета директоров» к настоящему Годовому отчету.

Орган управления и основные направления работы Рассмотренные вопросы и принятые решения

Комитет по аудиту³¹

- » разработка рекомендаций и помощь совету директоров в анализе финансовой отчетности и других связанных документов;
 - » контроль и повышение эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками;
 - » оценка процессов внутреннего и внешнего аудита, бухгалтерского и финансового учета.
- Особое внимание комитета в прошедшем году уделялось вопросам корректировки программы по управлению рисками и дальнейшему повышению качества внутреннего аудита. В марте 2018 года по итогам встречи с представителями внешнего аудитора компании комитет по аудиту признал эффективным процесс проведения внешнего аудита годовой бухгалтерской отчетности, подготовленной в соответствии с РСБУ, и консолидированной отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО, за 2017 год. В апреле 2018 года на основании представленного отчета блока внутреннего аудита компании комитет признал эффективным процесс проведения внутреннего аудита, проведенного в 2017 году.

Комитет по кадрам и вознаграждениям³²

- » рекомендации о размере компенсаций президента компании и топ-менеджмента в целом;
 - » установление и оценка целевых показателей деятельности топ-менеджмента и других сотрудников компании;
 - » анализ процессов по управлению персоналом компании.
- В 2017 году комитет по кадрам и вознаграждениям рассматривал вопросы в отношении кандидатов в состав совета директоров и ревизионной комиссии, рекомендуемых для избрания на общем собрании акционеров, в том числе вопросы их независимости. Также были рассмотрены вопросы исполнения ключевых показателей эффективности, принято решение о премировании президента и корпоративного секретаря компании.

Комитет по стратегии³³

- » разработка рекомендаций по подготовке бизнес-планов при планировании бюджета и приобретении активов;
 - » конструктивный обмен мнениями между топ-менеджментом и советом директоров по вопросам долгосрочного финансового и стратегического планирования.
- В 2017 году комитет по стратегии сконцентрировался на контроле над реализацией стратегии, в особенности при подготовке рекомендаций совету директоров при рассмотрении сделок по слияниям и поглощениям, распределении чистой прибыли и определении размера дивидендов.

Комитет по корпоративному управлению³⁴

- » отвечает за урегулирование корпоративных конфликтов, а также за повышение уровня корпоративного управления, эффективности и качества работы совета директоров.
- Комитетом был рассмотрен отчет о соблюдении информационной политики «Ростелекома», подтвердивший высокое качество раскрытия корпоративной информации.

(31) Положение о комитете по аудиту в редакции № 3 утверждено советом директоров 8 октября 2015 года. Протокол № 9 от 9 октября 2015 года.

(32) Положение о комитете по кадрам и вознаграждениям в редакции № 3 утверждено советом директоров 10 ноября 2016 года. Протокол № 7 от 10 ноября 2016 года.

(33) Положение о комитете по стратегии в редакции № 3 утверждено советом директоров 8 октября 2015 года. Протокол № 9 от 9 октября 2015 года.

(34) Положение о комитете по корпоративному управлению в редакции № 4 утверждено советом директоров 10 ноября 2016 года. Протокол № 7 от 10 ноября 2016 года.

Орган управления и основные направления работы Рассмотренные вопросы и принятые решения

Комитет по инвестициям³⁵

- » повышение эффективности деятельности компании за счет обеспечения учета мнения потребителей при реализации инвестиционной политики;
 - » открытость принятия решений при установлении тарифов на услуги общедоступной электросвязи и утверждении инвестиционных проектов/программ в сферах, подлежащих регулированию в соответствии с Федеральным законом «О естественных монополиях».
- В 2017 году заседаний комитета не проводилось.

Корпоративный секретарь

Для соблюдения процедур, обеспечивающих права и законные интересы акционеров, в «Ростелекоме» предусмотрена должность корпоративного секретаря.

Корпоративный секретарь организует взаимодействие компании, совета директоров и его комитетов, содействует органам управления компании в сфере корпоративного управления.

Кандидатура корпоративного секретаря утверждается советом директоров простым большинством голосов и является подотчетной совету директоров.

Компания предъявляет высокие требования к лицу, избираемому на должность корпоративного секретаря.

Корпоративный секретарь должен обладать знаниями, необходимыми для осуществления возложенных на него функций, и иметь безупречную репутацию.

С 2011 года корпоративным секретарем компании является Екатерина Сергеевна Миронова³⁶.

(35) Положение о комитете по инвестициям утверждено советом директоров 8 октября 2015 года. Протокол № 9 от 9 октября 2015 года.

(36) Подробные сведения о корпоративном секретаре приведены в Приложении № 2 «Органы управления и контроля» к настоящему Годовому отчету.

Президент и правление

Число членов
правления

9 человек

Средний возраст
членов правления

44 года

Число заседаний
правления

30 23 в очной форме
7 – в заочной

Средний стаж
членов правления

4,9 года

Отчет о деятельности правления

Основные вопросы, рассмотренные правлением

Повышение операционной эффективности

- » Совершенствование корпоративной системы управления проектами.
- » Статус внедрения и ключевые приоритеты Производственной системы «Ростелекома».
- » Оптимизация закупочной деятельности.
- » Вывод из эксплуатации объектов аналоговых линий связи.
- » Изменение структуры филиалов компании.

Развитие компании

Стратегия до 2022 года, создание целевой ИТ-архитектуры и трансформации сетей связи.

Управление рисками

Реализация Программы по управлению рисками.

Развитие стандартов корпоративного управления

Разработка и утверждение Программы по управлению рисками.
Концепция развития системы внутреннего контроля в компании.

Подготовка материалов и вопросов, решения по которым принимаются советом директоров

Предварительное рассмотрение сделок, в отношении которых имеется заинтересованность.

Операционная деятельность

Отчеты выполнения бюджетных показателей и разработка бюджета на 2018 год.

Социальная ответственность

Вопросы благотворительности и спонсорской поддержки.

54	Практика корпоративного управления
55	Структура корпоративного управления
58	Органы управления
59	Органы контроля
70	Вознаграждение
79	Раскрытие информации

Состав правления



**Михаил Эдуардович
ОСЕВСКИЙ**

Председатель правления,
президент «Ростелекома»,
в компании с 2017 года



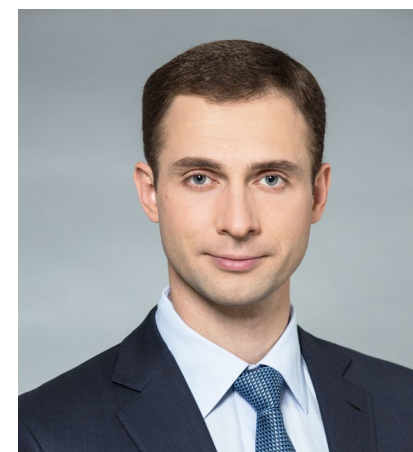
**Александр Евгеньевич
АБРАМКОВ**

Вице-президент – директор МРФ
«Центр», в компании с 2013 года



**Сергей Николаевич
АНОХИН**

Старший вице-президент –
финансовый директор,
в компании с 2017 года



**Владимир Сергеевич
КИРИЕНКО**

Первый вице-президент,
в компании с 2016 года



**Кай-Уве
МЕЛЬХОРН**

Советник президента,
в компании с 2013 года



**Дмитрий Викторович
ПРОСКУРА**

Вице-президент – директор МРФ
«Волга», в компании с 2011 года



**Галина Васильевна
РЫСАКОВА**

Старший вице-президент по организационному развитию и управлению персоналом, в компании с 2001 года

**Алексей Валерьевич
САПУНОВ**

Старший вице-президент по технической инфраструктуре, в компании с 2013 года

**Анна Викторовна
ШУМЕЙКО**

Старший вице-президент, руководитель аппарата президента, в компании с 2017 года

В 2017 году у членов правления конфликта интересов выявлено не было.

Комитеты правления

В целях повышения эффективности работы правления в компании действуют четыре комитета³⁷.

Бюджетно-инвестиционный комитет

Комитет по компенсациям

Комитет по управлению рисками

Комитет по благотворительности

⁽³⁷⁾ Подробные сведения о работе комитетов правления приведены в Приложении № 2 «Органы управления и контроля» к настоящему Годовому отчету.

Органы контроля³⁸

Блок внутреннего аудита

- » содействие совету директоров и исполнительным органам компании в повышении эффективности управления, совершенствовании финансово-хозяйственной деятельности;
- » независимая объективная проверка и выработка рекомендаций, направленных на повышение эффективности деятельности компании;
- » обеспечение систематизированного и последовательного подхода к оценке и повышению эффективности внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления;
- » разумная оценка достижимости поставленных перед компанией задач

Блок управления рисками

- » выявление и оценка рисков компании с целью непрерывного процесса мониторинга рисков, обеспечения полноты и эффективности мероприятий по управлению рисками;
- » обеспечение информационного обмена в области управления рисками между подразделениями и органами управления компании с помощью Программы и ежеквартальной отчетности по управлению рисками;
- » разработка документов, регламентирующих методологию и порядок взаимодействия подразделений компании в процессе управления рисками, с учетом лучших международных практик;
- » подготовка отчетности по управлению рисками и предоставление результатов на рассмотрение, согласование и утверждение правлению, совету директоров и их комитетов

Подразделение внутреннего контроля

- » содействие защите интересов акционеров, инвесторов и клиентов, предотвращение и устранение конфликта интересов, поддержка эффективного управления компанией и достижения ее целей наиболее эффективным способом с учетом изменения внешних и внутренних условий;
- » содействие обеспечению соблюдения компанией требований законодательства и внутренних нормативных документов;
- » создание условий для своевременной подготовки и предоставления достоверной финансовой, бухгалтерской, статистической, управленческой и иной отчетности для внешних и внутренних пользователей;
- » содействие обеспечению сохранности активов и эффективного использования ресурсов и потенциала компании

Ревизионная комиссия

- » контроль над финансово-хозяйственной деятельностью в периоды между заседаниями общих собраний акционеров

Независимый аудитор

- » подтверждение достоверности отчетности на общем собрании акционеров

ООО «Эрнст энд Янг» выбрано в качестве аудитора ПАО «Ростелеком» по РСБУ и МСФО на второе полугодие 2017 года и первое полугодие 2018 года.

⁽³⁸⁾ Подробная информация о работе органов контроля содержится в Приложении № 2 «Органы управления и контроля» к настоящему Годовому отчету.

Вознаграждение

Совет директоров

Общие принципы системы вознаграждения членов совета директоров³⁹

Годовое фиксированное вознаграждение каждого члена совета директоров

4 млн руб.

Годовое вознаграждение членов комитета по аудиту совета директоров

440 тыс. руб.

Годовое вознаграждение членов прочих комитетов совета директоров

320 тыс. руб.

Коэффициент председателю совета директоров

1,5

Коэффициент председателю комитета совета директоров

1,25

Уменьшение вознаграждения в случае пропуска заседаний и заочных голосований, %

<25% пропуска 10

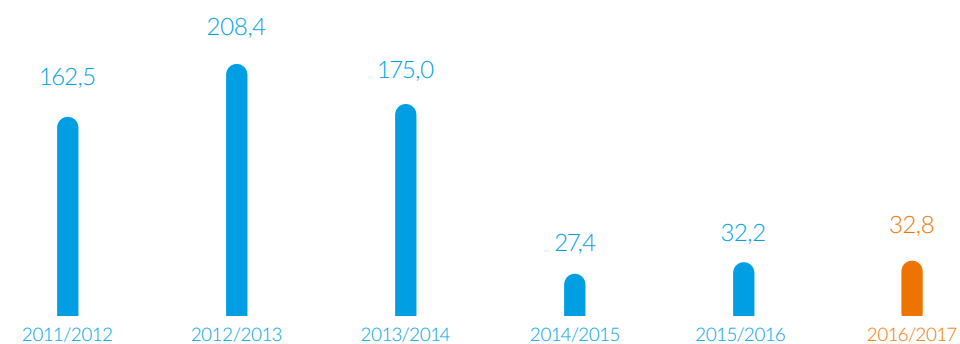
25-50% пропуска 30

>50% пропуска 100

● уменьшение вознаграждения, %

(39) Содержатся в редакции № 15 Положения о совете директоров, утвержденного годовым общим собранием акционеров 19 июня 2017 года, Протокол № 1 от 22 июня 2017 года.

Вознаграждение, выплаченное совету директоров в 2012–2017 годах⁴⁰, млн руб.



Компенсация расходов и иные выплаты членам совета директоров в 2017 году не производились, займы (кредиты) не выдавались.

В 2017 году члены совета директоров, не являющиеся сотрудниками компании, не участвовали в программе долгосрочной мотивации менеджмента компании.

(40) Вознаграждение, выплаченное за год X/Y, было выплачено по итогам работы совета директоров, исполнявшего свои обязанности, начиная с ГОСА в году X и заканчивая ГОСА в году Y. Значительное сокращение вознаграждения совета директоров с 2015 года обусловлено изменением системы вознаграждения, одобренным на годовом общем собрании акционеров в 2014 году.

Индивидуальные выплаты членам совета директоров, руб.

ФИО	Вознаграждение за участие в совете директоров	Вознаграждение за участие в Комитете по аудиту	Вознаграждение за участие в Комитете по стратегии	Вознаграждение за участие в Комитете по кадрам и вознаграждениям	Вознаграждение за участие в Комитете по корпоративному управлению
АГАНБЕГЯН Рубен Абелович	3 600 000,00	0,00	320 000,00	400 000,00	0,00
АУЗАН Александр Александрович	4 000 000,00	400 000,00	320 000,00	0,00	0,00
ДМИТРИЕВ Кирилл Александрович	4 000 000,00	0,00	0,00	0,00	320 000,00
ЗЛАТОПОЛЬСКИЙ Антон Андреевич	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ИВАНОВ Сергей Борисович*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ИРЖЕВСКИЙ Михаил Петрович	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
КАЛУГИН Сергей Борисович**	428 571,43	0,00	34 285,71	0,00	34 285,71
МИЛЮКОВ Анатолий Анатольевич	4 000 000,00	400 000,00	400 000,00	320 000,00	0,00
ПОЛУБОЯРИНОВ Михаил Игоревич	4 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ПЧЕЛИНЦЕВ Александр Анатольевич	4 000 000,00	0,00	320 000,00	0,00	400 000,00
СЕМЕНОВ Вадим Викторович	4 000 000,00	500 000,00	320 000,00	320 000,00	0,00
ИТОГО, ПО ВИДАМ ВЫПЛАТ	28 028 571,43	1 300 000,00	1 714 285,71	1,040,000,00	754 285,71
ИТОГО	32 837 142,86				

* Председатель совета директоров.

** Сотрудник общества до 3 марта 2017 года (включительно), госслужащий с 12 апреля 2017 года.

Примечание: Указанное вознаграждение было выплачено по итогам работы совета директоров, исполнявшего свои обязанности с 21 июня 2016 года до 19 июня 2017 года.

Годовое вознаграждение не выплачивается членам совета директоров, являющимся государственными служащими, а также добровольно отказавшимся от выплаты вознаграждения.

54	Практика корпоративного управления
55	Структура корпоративного управления
58	Органы управления
59	Органы контроля
70	Вознаграждение
79	Раскрытие информации

Президент и правление

Размер оплаты труда президента устанавливается в договоре, условия которого утверждаются советом директоров. Помимо этого, по решению совета директоров, президенту за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, а также по результатам выполнения показателей бюджета выплачивается годовая премия.

Вознаграждение за осуществление функций членом правления не предусмотрено, после того как 8 октября 2015 года совет директоров принял решение о признании утратившим силу Положения о вознаграждении членов правления.

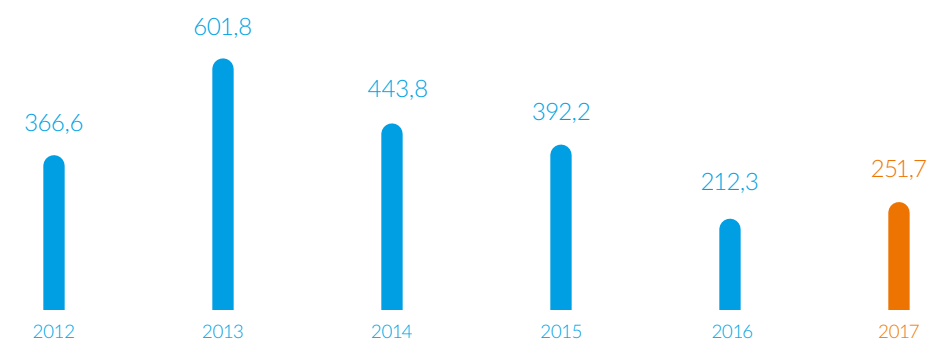
В соответствии с требованиями Трудового кодекса Российской Федерации размер выходного пособия, которое выплачивается руководителям «Ростелекома», в том числе членам правления, в случае расторжения трудового договора по инициативе компании либо в связи со сменой собственника имущества компании, не превышает трехкратного среднего месячного заработка работника.

Выплаты членам правления и наиболее высокооплачиваемым членам исполнительных органов в 2017 году, руб.

Вид выплаты	Выплаты членам правления	Выплаты пяти наиболее высокооплачиваемым членам исполнительных органов (ключевым руководящим работникам)
Заработная плата	177 050 730,72	114 341 874,79
Премии	397 551 034,55	302 593 963,15
В том числе в виде денежных средств, направленных на приобретение обыкновенных акций компании	322 872 045,29	224 834 349,62
Комиссионные	0,00	0,00
Льготы	0,00	0,00
Компенсации расходов	0,00	0,00
Иное	0,00	0,00
ИТОГО	574 601 765,27	416 935 837,94

Займы (кредиты) членам правления компания не выдавала.

Вознаграждение, выплаченное членам правления компании, без учета программы долгосрочной мотивации, млн руб.



Примечание: Увеличение вознаграждения, выплаченного правлению в 2017 году, связано с увеличением количественного состава правления с 6 до 9 человек.

Ревизионная комиссия

Общие принципы системы вознаграждения членам ревизионной комиссии⁴¹

Годовое вознаграждение членов ревизионной комиссии

800 тыс. руб.

Коэффициент председателю ревизионной комиссии

1,3

Коэффициент секретарю ревизионной комиссии

1,1

Выплаты ревизионной комиссии в 2017 году, руб.

ФИО	Вознаграждение за участие в ревизионной комиссии	Заработная плата
Васильченко Александр Сергеевич	0,00	0,00
Веремьянина Валентина Федоровна	800 000,00	755 576,70
Гаршин Василий Владимирович	0,00	0,00
Карпов Илья Игоревич	0,00	0,00
Краснов Михаил Петрович	880 000,00	0,00
Понькин Александр Сергеевич	0,00	0,00
Шевчук Александр Викторович	1 040 000,00	0,00
ИТОГО	2 720 000,00	755 576,70

Примечание: Годовое вознаграждение не выплачивается членам Ревизионной комиссии, являющимся государственными служащими.

⁽⁴¹⁾ Содержатся в редакции № 4 Положения о ревизионной комиссии, утвержденного годовым общим собранием акционеров 15.06.2015, Протокол № 1 от 17.06.2015.

Программы мотивации

В «Ростелекоме» действует единое типовое Положение об оплате труда, на основании которого утверждены локальные Положения об оплате труда. Локальные Положения об оплате труда охватывают весь периметр работников компании. Также в «Ростелекоме» действует единое Положение о системе материального стимулирования работников по результатам работы, применяемое ко всем работникам. В ДЗО «Ростелекома» действуют локальные системы мотивации, которые в настоящее время проходят адаптацию в соответствии с системой мотивации «Ростелекома».

Для определенных категорий работников технических и коммерческих блоков действуют адресные системы мотивации.

Условия оплаты и материального стимулирования руководителей «Ростелекома» соответствуют рынку труда. Компания регулярно принимает участие в обзорах заработных плат и кадровых политик.

Утверждение внутренних документов, регламентирующих общие положения оплаты и мотивации труда относится к компетенции правления компании. Адресные системы мотивации утверждаются президентом либо уполномоченными лицами на основании доверенности.

Выплата вознаграждения в нематериальной форме в «Ростелекоме» не производится, за исключением Программы долгосрочной мотивации.

Выходные пособия могут быть выплачены работникам компании при увольнении по соглашению сторон⁴². Размер выходного пособия не может превышать трехкратного среднемесячного заработка соответствующего работника.

Долгосрочная мотивация

Программа 2014 – 2016

31 марта 2014 года совет директоров утвердил Положение о долгосрочной программе премирования работников и Положение о долгосрочной программе приобретения акций (опционной программе), составляющие Программу долгосрочной мотивации менеджмента ПАО «Ростелеком» (далее – Программа).

Программа предусматривала запуск опционного плана на обыкновенные акции, которые приобретались участниками Программы по фиксированной цене за счет ежегодного бонусного вознаграждения, выплачиваемого в зависимости от достижения следующих долгосрочных ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ): свободный денежный поток (FCF), чистая прибыль и рентабельность инвестированного капитала (ROIC)⁴³.

Программа была рассчитана на три года и завершилась в 2016 году, заключительные выплаты были осуществлены в 2017 году. В состав участников Программы входили около 200 человек – руководителей высшего и среднего звена, включая директоров региональных филиалов.

Акции каждому участнику продавались ежегодно в процентах от совокупного целевого пакета и с учетом корректировки в зависимости от достигнутого уровня КПЭ: за 2014 год – 30 %, за 2015 год – 30 %, за 2016 год – 40 %.

Для реализации опционного плана был создан закрытый паевой инвестиционный фонд «РТК-Развитие» под управлением АО «ВТБ Капитал управление активами».

⁽⁴²⁾ п.1 ч. 1 ст. 77 ТК РФ.

⁽⁴³⁾ Показатель чистой прибыли основан на данных Отчета о прибылях и убытках по МСФО; FCF для целей Программы рассчитывается как разница между OIBDA и суммой капитальных затрат (по методу начислений); показатель ROIC рассчитывается как отношение чистой операционной прибыли за вычетом налога на прибыль (NOPAT) к инвестированному капиталу.

Права на акции, реализованные по опционной программе

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Итого за три года
Обыкновенные акции, шт.	6 818 718	12 855 030	18 322 439	37 996 187
% от общего числа обыкновенных акций	0,265	0,499	0,712	1,476

Программа 2017 – 2019

На заседании в июле 2017 года совет директоров утвердил новую Программу долгосрочной мотивации менеджмента ПАО «Ростелеком» (далее – Новая программа). Новая программа основана на принципе софинансирования и предполагает приобретение участниками соответствующего количества акций за счет части регулярных премиальных выплат (ежемесячных, ежеквартальных и/или годовых) (вклад участника), а также приобретение акций за счет дополнительной премии (вклад компании).

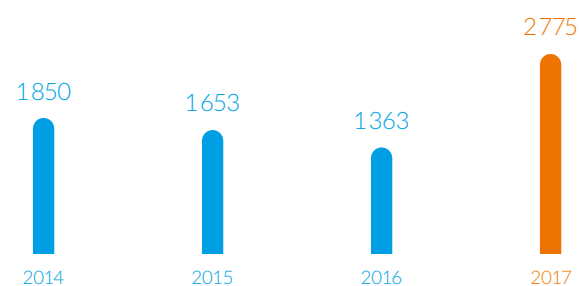
В рамках Новой программы долгосрочной мотивации предусматривается 3 цикла реализации программы: 1-й цикл – 2017 год и первые 11 месяцев 2018 года; 2-й цикл – 2018 год и первые 11 месяцев 2019 года; 3-й цикл – 2019 год и первые 11 месяцев 2020 года.

Совокупный максимальный пакет всех участников Новой программы долгосрочной мотивации состоит из акций компании и составляет не более 6 % уставного капитала; предельный размер пакета акций участников в отношении каждого из циклов составляет не более 2 % уставного капитала.

В рамках Новой программы применяются следующие ключевые показатели эффективности: свободный денежный поток (FCF), чистая прибыль, рентабельность инвестированного капитала (ROIC).

Для реализации данной программы долгосрочной мотивации компания продолжает использовать закрытый паевой инвестиционный фонд («РТК-Развитие»).

Расходы на Программы долгосрочной мотивации менеджмента в составе Отчета о прибылях и убытках, млн руб.⁴⁴



(44) Расходы по заработной плате, прочие выплаты и социальные отчисления, включая социальные отчисления и налог на доходы физических лиц.

Краткосрочная мотивация

В 2017 году «Ростелеком» продолжал совершенствовать систему мотивации персонала, направленную на достижение стратегических целей.

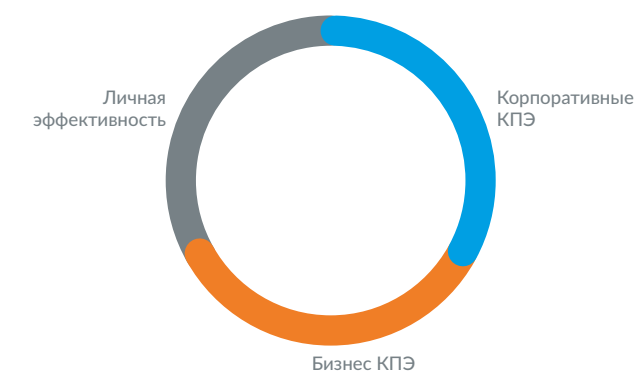
Система премирования, предполагающая получение премии один раз в год (без квартальных выплат), на которую в 2016 году были переведены руководители высшего звена, в 2017 году была распространена на руководителей среднего звена.

Целью данных изменений является усиление мотивации для достижения корпоративных показателей в компании в целом за отчетный год. В «Ростелекоме» разработаны отдельные системы мотивации для коммерческих подразделений В2С, В2В, Продуктовых офисов, учитывающие специфику работы данных подразделений, а также усиливающие мотивацию персонала на достижение тактических и стратегических целей компании в части увеличения доли рынка в ключевых сегментах и быстрого вывода на рынок новых продуктов.

В 2017 году в компании запущена оценка «Качества внутреннего сервиса». Соответствующий показатель интегрирован в систему мотивации и установлен в виде Бизнес-КПЭ для поддерживающих функций (HR, финансы и бухгалтерия, правовое обеспечение и т. д.). Возможность оценки качества сервиса внутренним клиентом делает систему показателей обеспечивающих подразделений более сбалансированной. Оцениваемые функции активно работают с результатами исследования. Также, показатель способствует формированию культуры обратной связи в компании.

Система ключевых показателей эффективности⁴⁵

В компании действует система ключевых показателей эффективности, согласно которой премирование сотрудника зависит от достижения трех групп целей: корпоративных, бизнес и личных. Доля каждой группы и набор КПЭ внутри группы варьируются в зависимости от занимаемой сотрудником должности и его зоны ответственности⁴⁶.

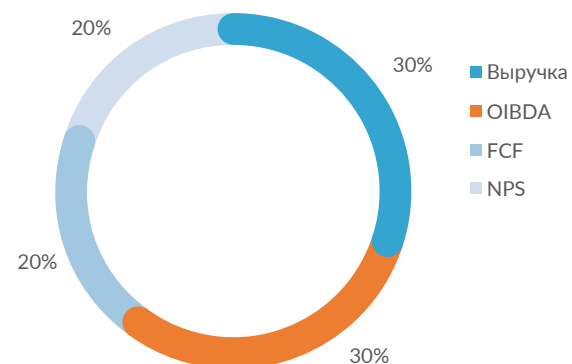


(45) Утверждена советом директоров 29 декабря 2017 года. Протокол № 13 от 29 декабря 2017 года.

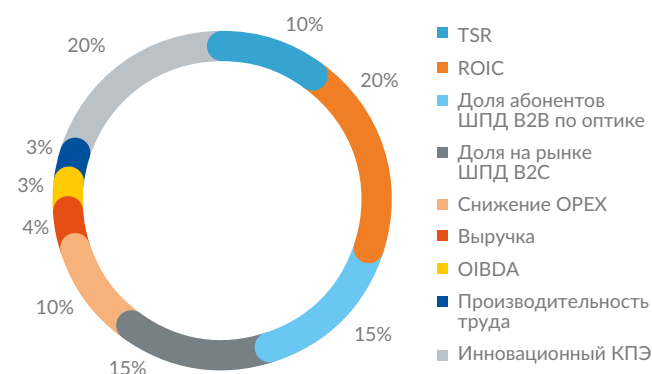
(46) Система ключевых показателей эффективности для руководства включает в себя только корпоративные и бизнес-КПЭ.

Система корпоративных и бизнес-КПЭ для топ-менеджмента с 2018 года

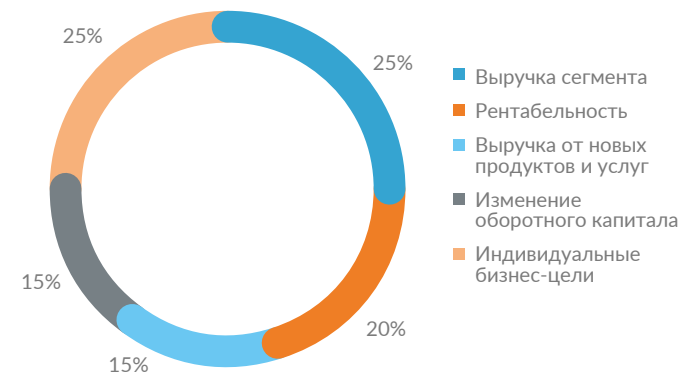
Корпоративные КПЭ



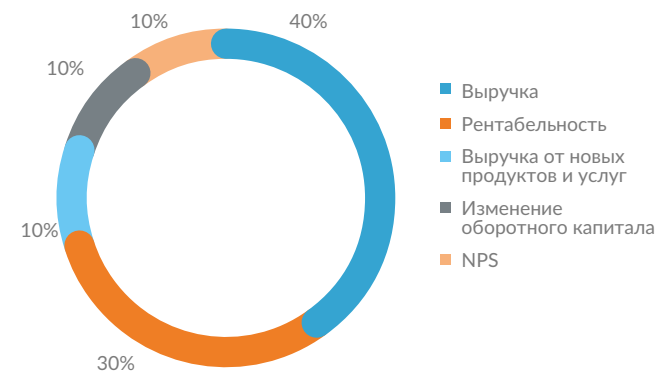
Бизнес-КПЭ: президент и члены правления



Бизнес-КПЭ: руководители ключевых бизнес-сегментов (B2C, B2B/B2G, B2O)



Бизнес-КПЭ: вице-президенты – директора макрорегиональных филиалов



Раскрытие информации



Совет директоров определяет правила и подходы к раскрытию информации о компании посредством утверждения соответствующих внутренних документов.

Основные задачи Положения об информационной политике:

- » повышение уровня открытости и доверия;
- » повышение уровня прозрачности;
- » определение основных принципов раскрытия компанией информации.

Основной источник раскрытия информации о компании – официальный интернет-сайт:

www.rostelecom.ru

Помимо этого, информацию можно найти в электронной системе раскрытия информации – на интернет-сайте:

www.e-disclosure.ru

Основные принципы информационной политики:

- » регулярность, последовательность и оперативность предоставления информации;
- » доступность, объективность, полнота, достоверность и сравнимость раскрываемых сведений;
- » равенство прав всех заинтересованных лиц на получение информации в соответствии с действующим законодательством, нормами и требованиями;
- » независимость представления информации от интересов отдельных лиц или их групп;
- » поддержание разумного баланса между открытостью компании и соблюдением ее коммерческих интересов;
- » обеспечение конфиденциальности информации, составляющей коммерческую или государственную тайну, в соответствии с внутренними документами компании;
- » контроль использования инсайдерской информации.

(47) Федеральный закон Российской Федерации от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и Федеральный закон Российской Федерации от 22 апреля 1996 года № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг».

(48) Положение о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг, Кодекс корпоративного управления.

(49) Положение об информационной политике утверждено Протоколом совета директоров № 8 от 30 сентября 2015 года.

(50) Положение о порядке доступа к инсайдерской информации, правилах охраны ее конфиденциальности и контроле за соблюдением требований законодательства об инсайдерской информации утверждено Протоколом совета директоров № 11 от 28 ноября 2015 года.