



ИНСТИТУТ ГЕОГРАФИИ
Российской академии наук



основан в 1918 году



ЦЕНТР ОТВЕТСТВЕННОГО
ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ
ИНСТИТУТА ГЕОГРАФИИ РАН



Независимый неисполнительный директор: возможности и ограничения

Евгений А. Шварц, д.г.н., руководитель Центра ответственного природопользования И-та географии РАН, независимый директор ПАО «ГМК «Норильский никель» и ОК «РУСАЛ»

Экспертный совет Института экономики РАН по проблемам корпоративного управления компаниями с государственным участием

Москва – 25 мая 2021



Материалы презентации не являются и не могут рассматриваться в качестве признания ответственности Советов Директоров или/и Правлений Компаний за причины и последствия аварий, включая размеры ущерба.

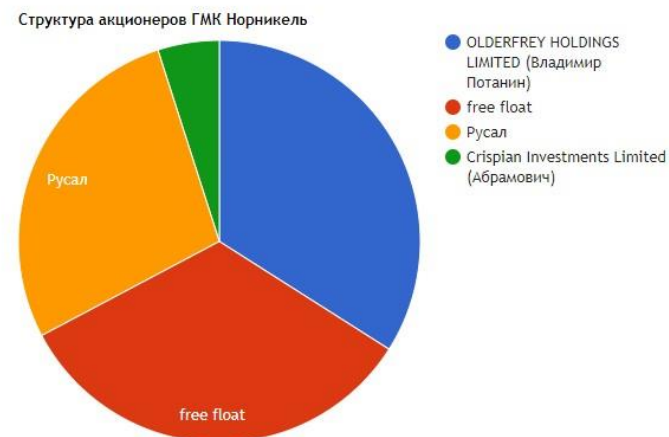


Почему дал согласие на избрание в СД Норникеля? (1)

- Демократии развивались через поэтапные отмены цензов – один из которых имущественный
- В условиях национализации ресурсной ренты в России и отсутствия системы и традиции защиты прав и интересов мелких и средних собственников бизнес зачастую лучше слышит своего потребителя, чем государство и бюрократия – избирателя.
- Добровольные механизмы экологической ответственности, опирающиеся на спрос среднего класса (сертификации, рейтинги, ранкинги и т.п.) – новая глобальная рыночная реальность.
- Природоохранные сообщества ранее часто недооценивали что менеджмент бизнеса по своим предпочтениям и взглядам, как правило, мало отличается от среднего класса в целом – или кто был основателем WWF South Africa?
- Норильский Никель – «любимый оппонент» всех «Зеленых»

Держатель акции	% доли
OLDERFREY HOLDINGS LIMITED (Владимир Потанин)	34.00%
free float	33.25%
Русал	27.80%
Crispian Investments Limited (Абрамович)	4.95%

Дата последнего обновления этой структуры: 25.10.2018



Крупнейшие лесопромышленные компании России («Лесная Индустрия», 2018) и международные системы лесной сертификации

	FM FSC	COC FSC	FM PEFC	COC PEFC
Группа Илим	X	X	X	
Монди СЛПК	X	X	X	X
Группа Сегежа	X	X		
Группа Свеза	X	X		
Архангельский ЦБК	X	X		
ГК «Титан»	X	X		
RFP			X	X
Соликамскбумпром	X	X		
Илим Тимбер		X		
Вологодские лесопромышленники	X	X		
ГП Готэк		X		
Набережночернинский КБК		X		
Объединенные бумажные фабрики		X		
Кнауф Петроборд				
Кондопога		X		
Сясьский ЦБК		X		
Группа предприятий ПЦБК		X		
Тернейлес	X	X		
Череповецкий ФМК		X		
Сыктывкар Тисью Групп		X		

Вопрос: кого представляют «недовольные»? Мелкий криминализованный бизнес?
Кто виноват? не исполняющие стратегические документы органы управления лесами?

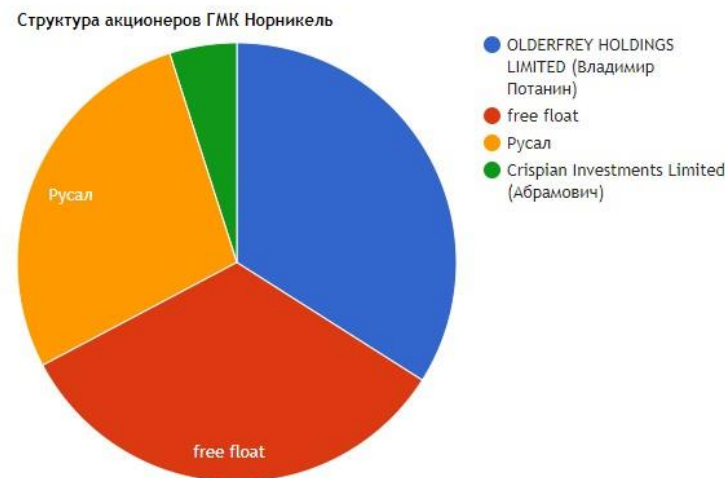


Почему дал согласие на избрание в СД Норникеля (2)?

- 37,59% акций – free float share-holders (это больше, чем все остальные акционеры в отдельности (Интеррос и РУСАЛ)).
- Они не имеют своего представительства в Совете Директоров Компании и знают эволюцию компании в основном только по информации менеджмента.
- Сложившаяся практика проведения собраний акционеров защищает менеджмент от практически любых серьезных вопросов со стороны free-float shareholders (какие-либо shareholders resolutions процедурно не предусмотрены или заблокированы). Основной механизм «обратной связи» – «День инвестора»
- Вопросы все равно «прорываются» (заявления и письма Илона Маска), создавая серьезные риски для компании (треть рынка никеля и других металлов группы палладия-платины может отойти к другим производителям как это случилось в секторе нефтегаза).
- До реализации модели «stakeholder capitalism» в России пока далеко....

Держатель акции	% доли
OLDERFREY HOLDINGS LIMITED (Владимир Потанин)	34.00%
free float	33.25%
Русал	27.80%
Crispian Investments Limited (Абрамович)	4.95%

Дата последнего обновления этой структуры: 25.10.2018



Результаты голосования в СД Норникеля 19.05.21



Список кандидатов	Число голосов, отданных за каждый из вариантов голосования/каждого из кандидатов	% от принявших участие в общем собрании
«ЗА», распределение голосов по кандидатам:		
Барбашева	117 914 363	7.2758
Сергея Валентиновича		
Батехина	116 281 068	7.1750
Сергея Леонидовича		
Башкирова	115 956 465	7.1550
Алексея Владимировича		
Братухина	124 477 646	7.6808
Сергея Борисовича		
Волка Сергея Николаевича	170 604 533	10.5270
Захарову	117 730 522	7.2644
Марианну Александровну		
Лучицкого Станислава	116 129 956	7.1657
Львовича		
Маннингса	51 622 675	3.1853
Роджера Левелина		
Пенни	137 357 575	8.4755
Гарета Питера		
Полетаева Максима	115 932 719	7.1535
Владимировича		
Соломина Вячеслава	115 857 111	7.1489
Алексеевича		
Шварца Евгения	180 161 335	11.1167
Аркадьевича		
Эдвардса	133 717 449	8.2509
Роберта Уиллема Джона		
«ПРОТИВ» всех кандидатов	790 604	0.0488
«ВОЗДЕРЖАЛСЯ» по всем кандидатам	4 915 358	0.3033



В результате нерешенных экологических проблем появляется возможность влиять на решения



КОМПАНИЯ

НАШ БИЗНЕС

ИНВЕТОРАМ И АКЦИОНЕРАМ

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

НОВОСТИ И МЕДИА

РАБОТА В КОМПАНИИ

ПОСТАВЩИКАМ

НЕПРОФИЛЬНОЕ ИМУЩЕСТВО

Контакты

Карта сайта

Глоссарий

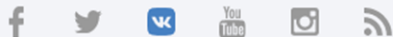
Сайты предприятий Группы «Норникель»

Условия использования

Антикоррупция

Раскрытие информации на [странице](#)
ООО «Интерфакс-ЦРКИ»

Раскрытие информации на [странице](#)
ПАО «ГМК «Норильский никель»



Лучшие в отрасли стандарты корпоративного управления



Вознаграждение с учетом показателей ESG

- Привязка 20% КПЭ группы «Норникель» к показателю общего числа регистрируемых травм (TRI)
- Для менеджмента будут разработаны и введены новые КПЭ в области устойчивого развития



Сбалансированный состав совета директоров во главе с независимым председателем

- **Гарет Питер Пенни** — независимый директор, председатель совета директоров, член Комитета по стратегии, за плечами которого 20 лет работы в компаниях De Beers и Anglo American, занимавший пост генерального директора De Beers в период 2006–2010 гг.



Курс на устойчивое развитие

- **Евгений Шварц** — независимый директор с 2019 г., член Комитета по стратегии «Норникеля», член совета благотворительного фонда «Центр охраны дикой природы», бывший директор департамента природоохранной политики Всемирного фонда дикой природы



Комплексная и прозрачная отчетность в сфере ESG

- Ежегодная публикация отчетов об устойчивом развитии, составленных в соответствии со Стандартами GRI и прошедших независимый аудит
- Поддержание коммуникации с ведущими рейтинговыми агентствами и инвесторами в сфере ESG



Структура акционеров РУСАЛа

Акционеры	% акционерного капитала**
En+	56.88%
SUAL Partners*	25.72%
Свободное обращение	17.40%

Примечания:

* Включая акции, принадлежащие компаниям, связанным с SUAL Partners

**Все процентные значения округлены, данные на 19.04.2021.

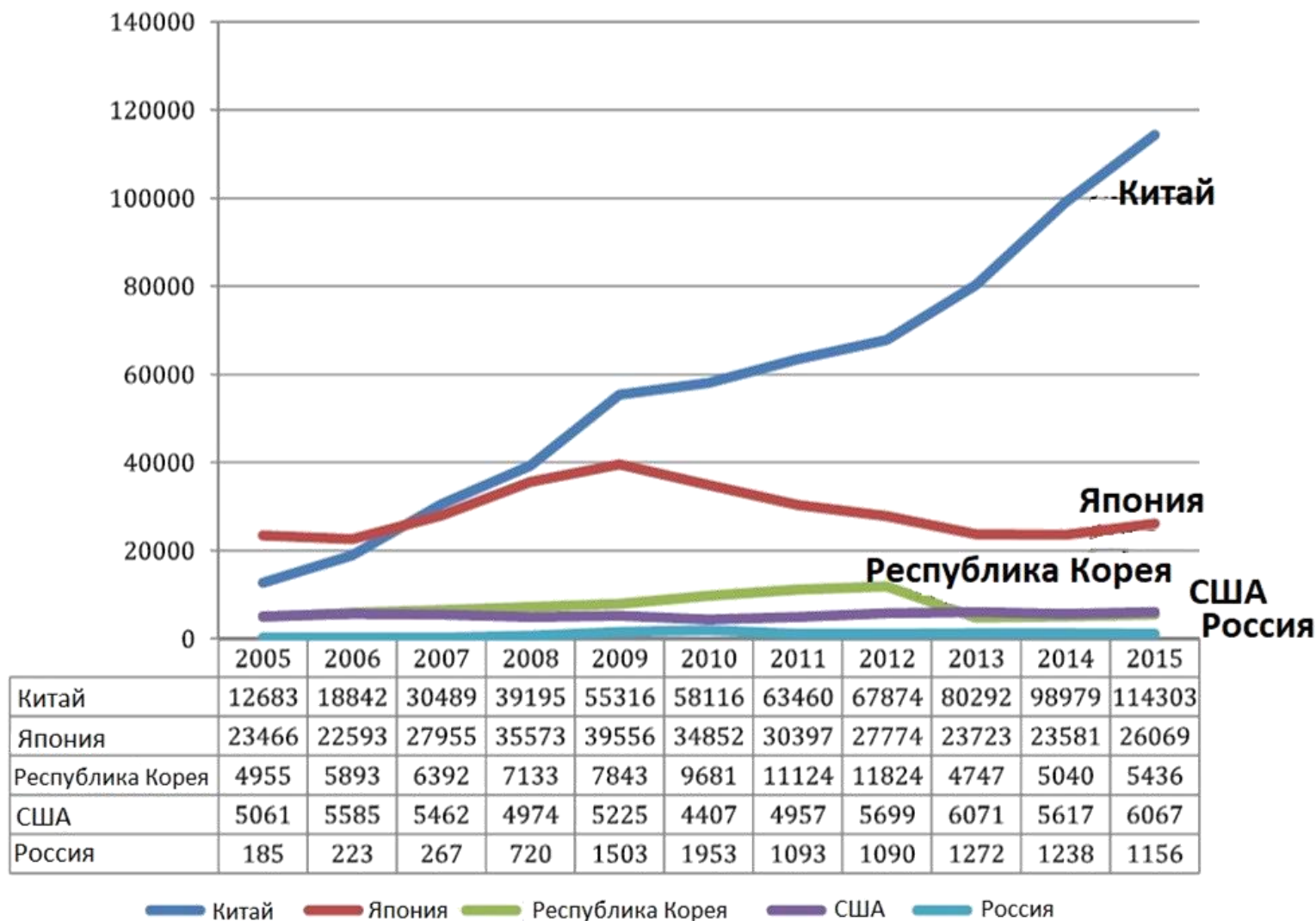
Соглашения акционеров vs Совет Директоров:
ограничение компетенций и полномочий или
адекватное обеспечение интересов крупных
акционеров?



- ❖ Одна из основных проблем – что хотя требования международных финансовых институтов (IFI) и требования по корпоративному управлению бирж (LSE, HKSE) – это примерно 70-75% реальной мотивации экологической модернизации российской экономики, большинство российских экспортеров не работают напрямую с конечным потребителем (за исключением нескольких нефтегазовых компаний, продающих бензин на рынках ЕС и США), и продают в основном «полупродукты» и поэтому привыкли только к B2B взаимодействиям, в результате чего значительно отстают в темпах учета экологических требований (график различий в динамике сертификаций по ISO 14001 – Россия в сравнении с Китаем).
- ❖ Но жизнь меняется и производители конечной продукции (car makers) будут требовать от своих поставщиков соответствующей прозрачности и сертификации chain-of-custody всей цепочки поставок. РУСАЛ в данном случае оказывается впереди с брендированием алюминия (ALLOW).



Конечный потребитель vs B2B: ISO 14001 в Китае, Японии, Южной Корее, США и России (2005–2015 гг)





Неудобные мысли (1):

- ❖ Традиционный менеджмент может отставать в предвидении и понимании изменений: отказ от топливного мазута при транспортировке в Арктике, мониторинг эмиссии метана, внедрение сертификаций «chain of custody» с логотипом для информации конечного потребителя и др.).
- ❖ Управление брендом. Бренд компании отражает ВСЮ ее историю (не исключая неприятные факты – такие как блокировку и разрушение системы платежей за загрязнение окружающей среды в 2002-2003 годах, исключение Норвежским пенсионным фондом Global (одним из крупнейших в мире государственных инвестфондов) 0,4 процента акций "Норильского никеля" из портфеля (Фонд Global приобрел акции "Норникеля" в конце 2008 года, а продал их к 31 октября 2009 года, поскольку Фонд счел, что планы "Норникеля" по сокращению выбросов, принятые еще в 2003 году, не были исполнены и т.п.).
- ❖ Зачастую менеджмент может занимать позицию, что история компании начинается только с приходом нынешней управленческой команды, а до этого было «тяжелое советское и постсоветское наследие». Впоследствии это может явиться причиной моральных ударов.
- ❖ Не все «советское наследие» было плохим – фактически только сейчас начинается восстановление очистки выбросов двуокиси серы, что во многом было решено еще в поздне-советские годы.

Уроки аварии №1

- ❖ Внимание топ-менеджмента не должно быть сконцентрировано только на основных генерирующих прибыль производствах. Необходимо внимательно относиться к обслуживающим функциям (авария произошла на резервуаре с аварийным запасом дизтоплива дочерней НТЭК, обслуживающей Норильск, а не производство).
- ❖ Второй по значению фактор снижения экологических рисков (после требований IFI и free-float shareholders о независимых директорах etc) – проживание менеджмента в местах расположения опасных производств и участие владеющих знаниями о ситуации «на местах» из «первых рук» менеджеров в принятии бюджетных и инвестиционных решений
- ❖ Инвест-аналитики и финансовые менеджеры не должны монопольно диктовать бюджетные и инвестиционные решения

Уроки аварии №2

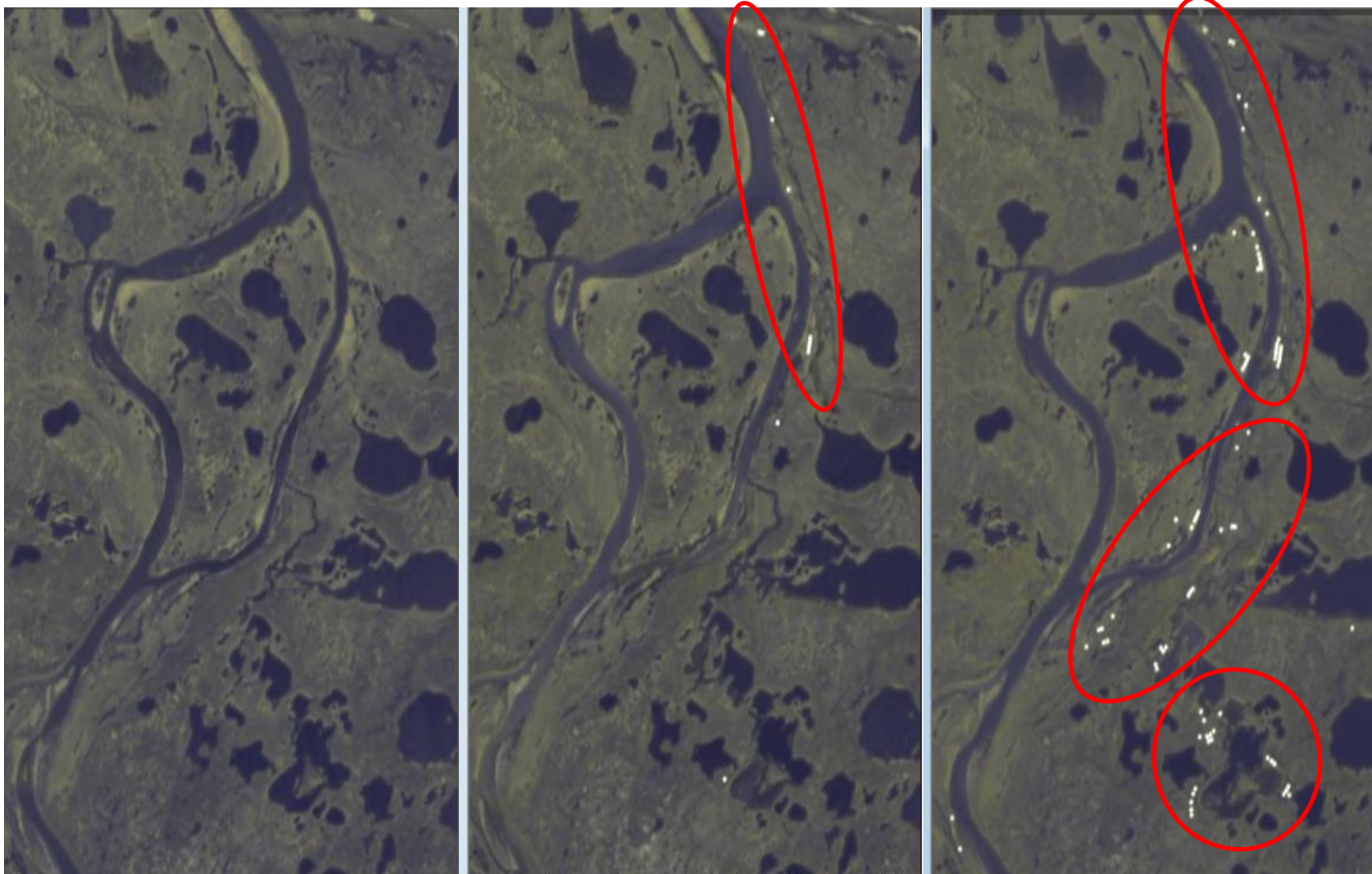
Оценка рисков и недооценка 2-ой и 3-ей «линий защиты»

- ❖ Нужен переход от управления активами, основанном на принципе соответствия нормативным требованиям, к управлению рисками: ***от удовлетворения нормативных требований к осознанному предотвращению происшествий.***
- ❖ Внимание было сосредоточено на «1 линии защиты» (состоянии самого резервуара), а не на 2-ой линии защиты (обваловка резервуара) и не на 3-ей линии защиты (План ЛАРН - ликвидации аварийных разливов нефти, наличие сил и средств его реализации, их размещение и готовность персонала и формирований к использованию).
- ❖ Возможные последствия и масштаб воздействий полного разлива содержимого резервуара были недооценены. Эффективность мер управления риском была недостаточной.

Заградительные боны и учения стоят на порядки меньше ликвидации последствий разлива



Наращивание группировки сил и средств



Уроки аварии №3

«Всякое тайное становится явным»
(мама Дениски Драгунского)

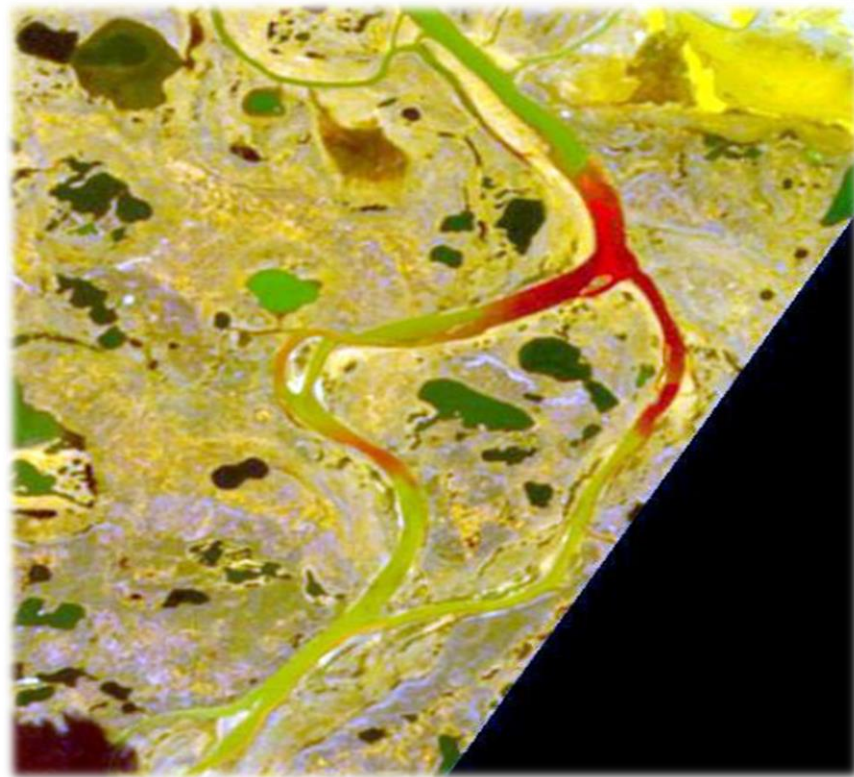
- ❖ Попытки скрыть реальную информацию об экологических воздействиях в XXI веке во многом бессмысленны, поскольку НПО и конкуренты получают открытую спутниковую информацию (Landsat, US; Sentinel, EU (2м на пиксель), Роскосмос (10 м на пиксель). В результате все существенные воздействия с высокой вероятностью фиксируются, причем попутно фиксируются и ранее сокрытые воздействия;
- ❖ Соглашение космических держав «Космос и катастрофы» обязывает открыть данные космоснимков в случае аварий и катастроф
- ❖ Попытки «закрыть» решения, которые заведомо являются публичными, под предлогом «все реальные специалисты есть только в компании» (справочники НДТ и др.) приводят к снижению качества НИОКР и технологических решений.

Примеры космических снимков

31 мая 2020



1 июня 2020



Спутниковые снимки переноса разлива по р. Амбарная (Sentinel)

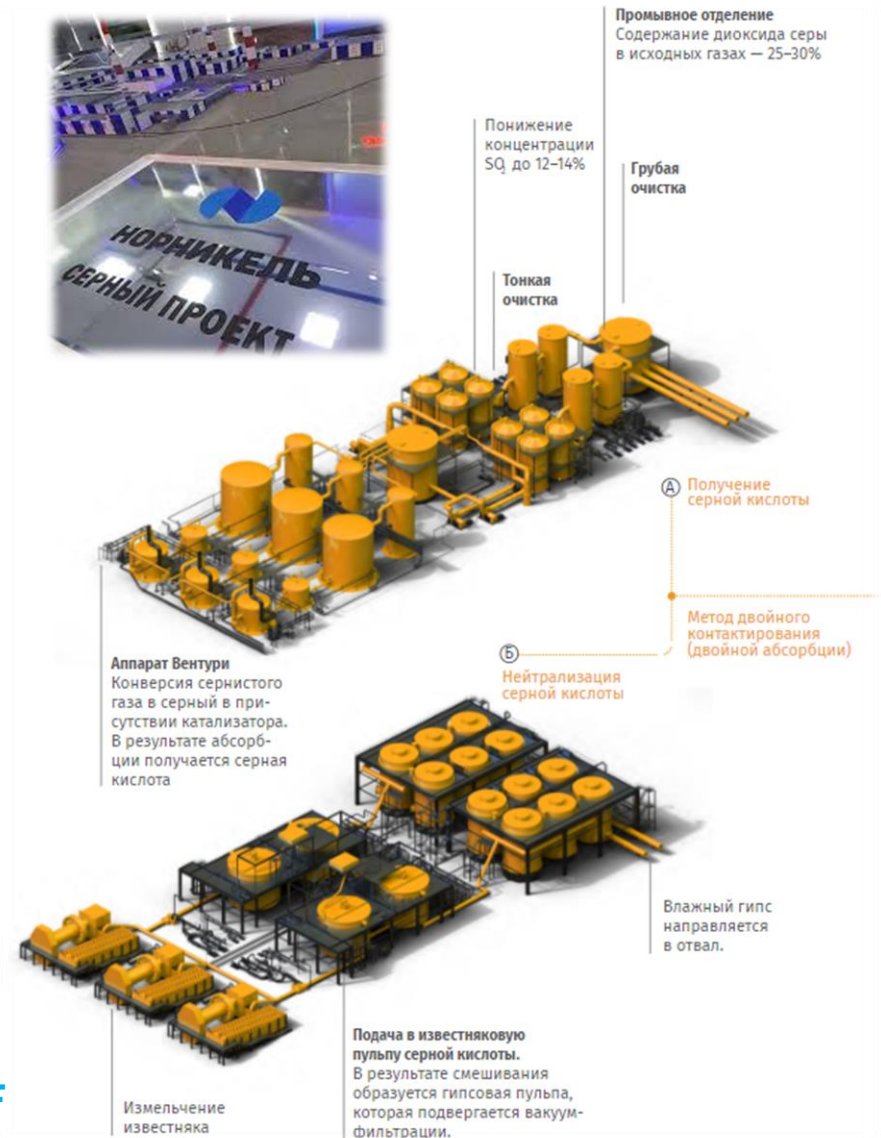
Примеры космических снимков



Уроки аварии №4

«Не догоню, ну хоть согреюсь»

- ❖ Попытки планирования стратегии развития по принципу «Что нужно сделать, чтобы войти в ТОП-5» по «догоняющему» принципу содержат риск стратегического отставания. Чтобы быть в лидерах, нужно хотя бы в чем-то идти дальше и быть первым.



https://www.youtube.com/watch?v=u19F55hAeR0&feature=emb_logo

Уроки аварии №6

Независимые директора должны иметь возможность отражать позицию free float shareholders

- ❖ Появление двух русскоговорящих независимых директоров, выдвинутых «РУСАЛом», активизировало позиции и других независимых директоров компании – они стали получать больше независимой информации



К нам по утрам приходит гном,
И говорит лишь об одном
«Почаще мойте уши!»

А мы кричим ему в ответ:

Мы точно знаем, гномов нет!

Смеется он «Ну нет – так нет!

Вы только мойте уши!»

Английский детский стишок

Спасибо за внимание!

e.a.shvarts@igras.ru

