



РОССИЙСКИЙ
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

ИССЛЕДОВАНИЕ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
КАК ЧАСТЬ ESG-ПОВЕСТКИ КОМПАНИЙ
АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОГО
РЕГИОНА И БЛИЖНЕГО ВОСТОКА



Ограничения в работе с европейскими и североамериканскими компаниями стимулировали российский бизнес к освоению новых региональных рынков, а уход с западных бирж – к поиску альтернативных источников инвестиций. Анализ изменений внешнеэкономических связей¹ показывает, что в 2022 году российский бизнес увеличил контакты со странами Азиатско-Тихоокеанского региона и Ближнего Востока.

Растущее сотрудничество с компаниями указанных регионов вызвало интерес к изучению, в частности, их практик в области устойчивого развития, поскольку ESG-повестка на сегодняшний день занимает важное место в бизнес-среде. Так, в 2022 году ESG-Альянс совместно с компанией Керт представил исследование «Открывая новые горизонты: ESG повестка в Азиатско-тихоокеанском регионе и на Ближнем Востоке» по ESG-инфраструктуре восточных рынков, Центр устойчивого развития Сколково подготовил обзор «Новые вызовы и перспективы: ESG-контекст в странах Центральной Азии», Дирекция по ESG Сбера провела исследование «Восточный экспресс: как страны Азии и Ближнего Востока развивают ESG-повестку».

Уникальность исследования, проведенного Российским институтом директоров (далее – РИД), определяется фокусом внимания на корпоративном управлении как части ESG-повестки публичных компаний Азиатско-Тихоокеанского региона и Ближнего Востока (далее – АТР и БВ).

¹ <https://www.iep.ru/ru/monitoring/dinamika-tovarooborota-rossii-s-osnovnymi-partnerami-v-2022-godu.html>

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

В выборку исследования вошли 60 компаний с наибольшей капитализацией², чьи акции торгуются на 10 крупнейших биржах АТР и БВ. Эти компании являются рыночными лидерами и задают тренды в корпоративном секторе своих стран, последовательно внедряя международные стандарты.

При формировании выборки были исключены биржи тех стран, которые уже ввели ограничения для инвестиций в ценные бумаги российских компаний – Сингапур и Япония.

В итоговый перечень бирж вошли:

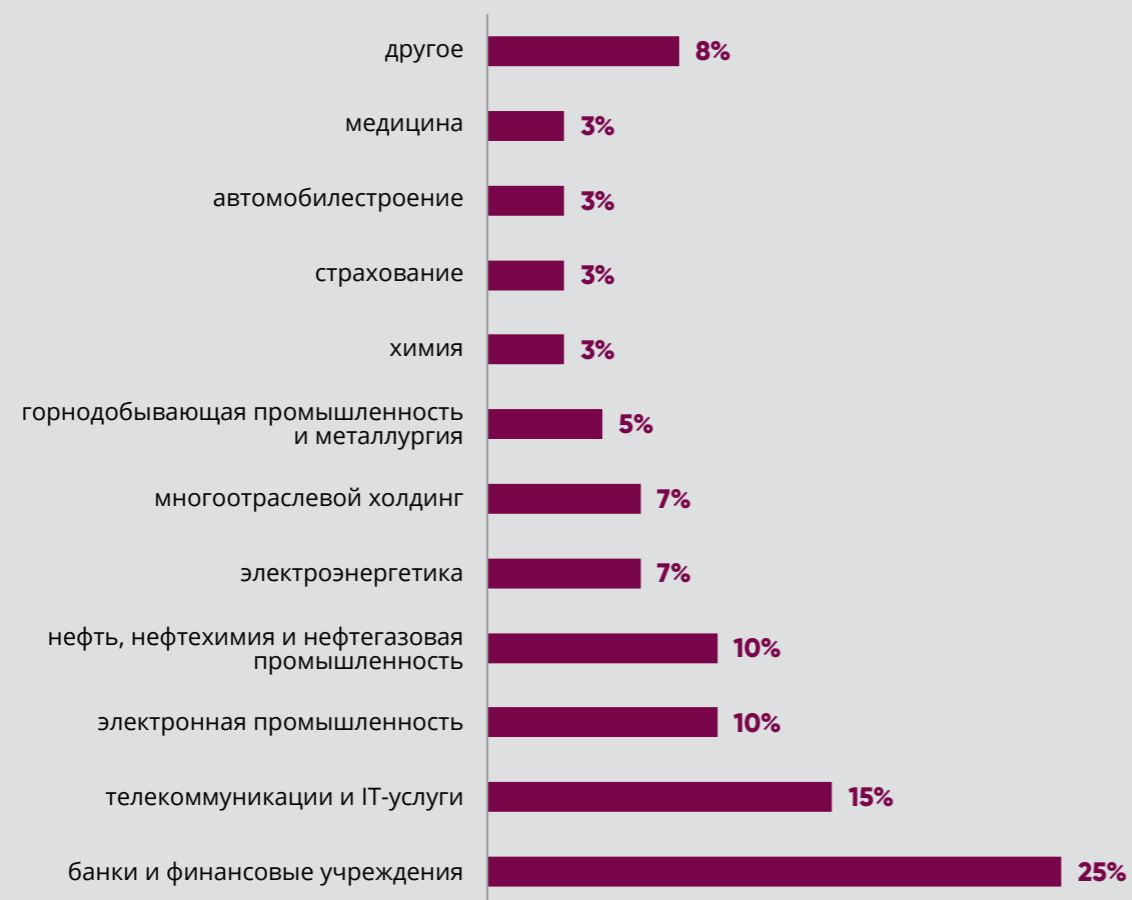
- Фондовая биржа Абу-Даби
- Гонконгская фондовая биржа
- Национальная фондовая биржа Индии
- Индонезийская фондовая биржа
- Корейская фондовая биржа
- Малайзийская биржа
- Саудовская фондовая биржа
- Тайваньская биржа
- Турецкая фондовая биржа
- Шанхайская фондовая биржа.

В выборке исследования представлены компании более 10 отраслей.

² На 01.03.2023

ДИАГРАММА 1

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПАНИЙ ПО ОТРАСЛЯМ



Экспертами РИД (далее – эксперты) были сформулированы 20 показателей для анализа, при этом показатели, характеризующие ESG-повестку, взяты из исследования РИД «ESG-вопросы в практике российских публичных компаний» по итогам 2021 года, что позволяет провести сравнение корпоративных практик в России с практиками компаний стран АТР и БВ. Кроме того, эксперты дополнили критериальную базу рядом показателей, характеризующих отдельные аспекты корпоративного управления компаний.

В качестве основных источников информации использовались корпоративные интернет-сайты компаний выборки на английском языке, актуальные годовые отчёты и отчёты по устойчивому развитию, а также внутренние документы компаний.

При проведении анализа экспертами использовался статистический метод, при этом оценки подразумевали только два варианта ответа – «да» и «нет», т.е. наличие или отсутствие в компании соответствующей практики, поэтому в данном исследовании не отражена частичная практика.

Полученные результаты отражены в настоящем Исследовании. Таблица сравнения практик корпоративного управления в России и в странах АТР и БВ представлена в Приложении к исследованию.

Текст настоящего Исследования также включает описание отдельных практик компаний выборки, которые, по мнению экспертов, могли бы служить ориентиром для российских эмитентов в части развития корпоративного управления.

1 КОНЦЕНТРАЦИЯ ПРАВ СОБСТВЕННОСТИ В КОМПАНИИ

Расширение числа акционеров в компании способствует снижению зависимости от мажоритарного акционера, включению более широкого круга заинтересованных лиц в управление компанией, и таким образом способствует целям устойчивого развития.

В компаниях АТР и БВ распыленная структура акционерного капитала встречается гораздо чаще в отличие от сложившейся в России модели управления бизнесом с крупным мажоритарным собственником.

Так, 45% компаний выборки не имеют контролирующего акционера, при этом наиболее высокий уровень (83%) подобной практики отмечен в Индии, Корее и Тайване.

В 43% компаний выборки доля контролирующего акционера составляет от 50% до 75% – такая структура владения характерна для материкового Китая, Турции и Индонезии. В 12% компаний выборки мажоритарный акционер контролирует более 75% акционерного капитала – эта практика наиболее распространена в компаниях ОАЭ и Саудовской Аравии.



2 СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Для обеспечения должной сбалансированности совета директоров компании в его состав должно входить достаточное количество независимых директоров, обладающих возможностью выносить объективные и независимые суждения при принятии решений и действовать в интересах компании в целом и её стейкхолдеров.

В 55% компаний выборки независимые директора составляют большинство в составе совета директоров. В Индии, ОАЭ и Корее такая практика отмечается во всех компаниях выборки (100% соответствие). В Малайзии и Индонезии соответствующая практика также превалирует, за некоторыми исключениями.

В 42% компаний доля независимых директоров в совете директоров составляет от 30% до 50%. Такая практика характерна для Турции, Саудовской Аравии и материкового Китая.



3

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Важную роль в обеспечении эффективной работы совета директоров играет его председатель.

В 27% компаний выборки наблюдается совмещение позиций председателя совета директоров и единоличного исполнительного органа: такая практика характерна для компаний Кореи, Тайваня и материкового Китая.

В 22% компаний выборки председателем совета директоров избран независимый директор, при этом 100% соответствие этому критерию демонстрируют компании ОАЭ, а в исследуемых компаниях Турции, Тайваня и материкового Китая такая практика не встречается.

В 52% компаний председателем совета директоров избран неисполнительный директор. Такая практика распространена в Индии, Турции, Саудовской Аравии, Индонезии и Малайзии.

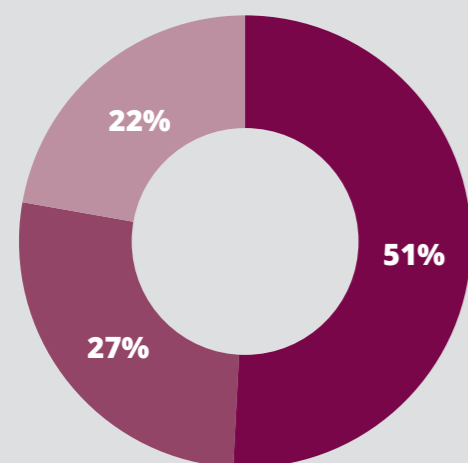


ДИАГРАММА 4
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

- 51 неисполнительный директор
- 27 исполнительный директор
- 22 независимый директор

4

ГЕНДЕРНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ

Присутствие женщин в составе органов управления компании является важным маркером, свидетельствующим о равноправии и гендерном разнообразии. Возросшее внимание к гендерной тематике заметно и в странах АТР и БВ.

Эксперты отмечают, что в отчетном периоде анализируемые компании сообщали об увеличении доли женщин на руководящих должностях.

При оценке представленности женщин в топ-менеджменте эксперты учитывали состав правления или, в случае отсутствия правления, перечень высших менеджеров, которых компания указывает на сайте или в годовом отчете.

Наибольшее представительство женщин в совете директоров отмечено в Малайзии – в среднем они составляют треть состава совета директоров, и во всех малазийских компаниях выборки в совете директоров не менее 3-х женщин. Также эксперты обратили внимание, что в 4-х из 6-ти малазийских компаний выборки в положении о совете директоров закреплена 30% квота для обеспечения представительства женщин в совете директоров.

В Индии также отмечается развитая практика – в совет директоров всех компаний выборки входят минимум 2 женщины, и среднее значение доли женщин – 21%.

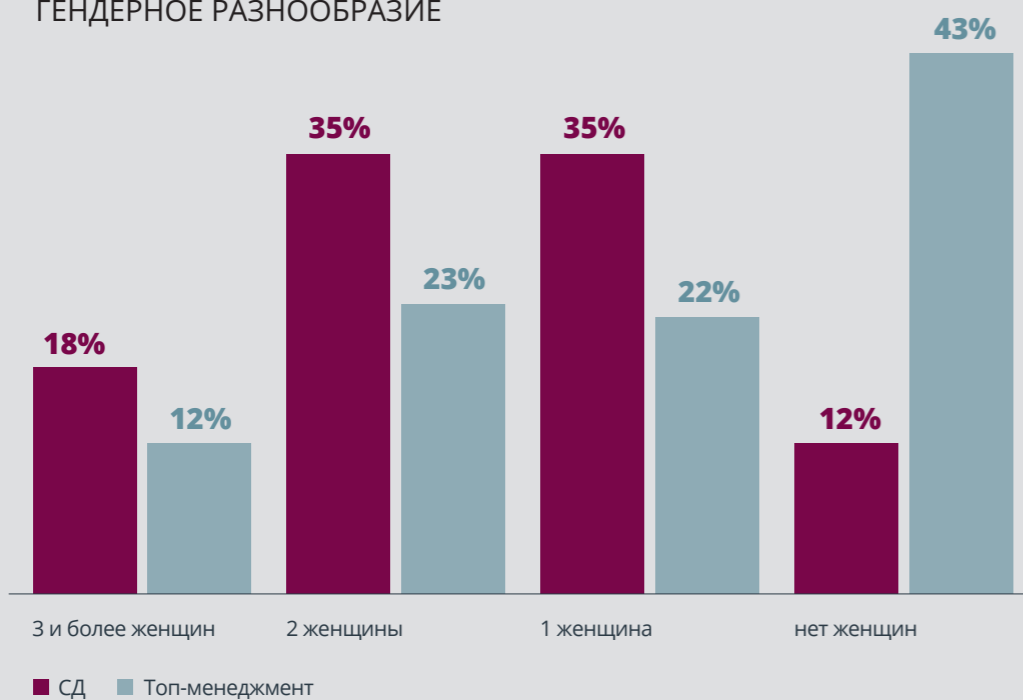
Женщины отсутствуют в 12% советов директоров и 43% высшего менеджмента. Соответствующая практика характерна для советов директоров ряда компаний Индонезии, а также отмечена в компаниях ОАЭ и Саудовской Аравии (там доля женщин в советах директоров в среднем 9%). В менеджменте женщины не представлены во всех исследуемых компаниях Саудовской Аравии и в 5-ти из 6-ти компаний Турции.



В 35% советов директоров и в 22% правлений входит 1 женщина. Наиболее распространена такая практика в материковом Китае.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что в компаниях выборки представительство женщин в составе совета директоров выше, чем в менеджменте, что с большей степенью вероятности объясняется вниманием, уделяемым вопросу гендерного разнообразия в советах директоров местными регуляторами.

ДИАГРАММА 5⁴
ГЕНДЕРНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ



⁴ При оценке числа женщин в топ-менеджменте учитывались данные 51 компании, раскрывающих информацию о составе топ-менеджмента.

ПОЛИТИКА РАЗНООБРАЗИЯ В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

Для большинства исследуемых компаний Турции и Индии характерно принятие внутреннего документа – политики разнообразия в совете директоров – в котором, в том числе, регулируются вопросы квалификации, опыта, возраста, а также гендерного представительства в совете директоров.

В соответствующем документе турецких компаний закреплена 25% квота для представительства женщин в совете директоров.

HDFC BANK

POLICY ON APPOINTMENT AND FIT AND PROPER CRITERIA FOR DIRECTORS

POLICY ON APPOINTMENT AND FIT AND PROPER CRITERIA FOR DIRECTORS

INTRODUCTION

The Nomination and Remuneration Committee of Directors ("NRC") has formulated this "Policy on Appointment of Directors" (the "Policy"), and at its meeting held on March 7, 2019, approved this Policy for recommending the same for the approval of the Board of Directors (the "Board"). Upon such recommendation, the Board at its meeting held on March 7, 2019, has approved this Policy.

Thereafter, this Policy was amended by the NRC at its meeting held on June 15, 2021 and approved by the Board of Directors at its meeting held on June 18, 2021.

OBJECTIVE

The Bank recognizes that a committed, well-balanced Board creates a culture of leadership to provide long-term vision, ensure governance as well as protect the interest of all stakeholders. In order to ensure that the Board can discharge its duties and responsibilities effectively, the Bank needs an optimum combination of individuals who have special knowledge or practical experience and ability to guide the Bank towards achieving its stated goals and strategic objectives. The Bank also recognizes the importance of independent directors for bringing objectivity and independent judgments to the Board discussions. The primary objective of the Policy is to provide a framework, set out the "fit and proper" criteria and other standards based on which candidate(s) may be evaluated for appointment or re-appointment as Directors on the Board of the Bank.

The NRC of the Board has been constituted to inter-alia identify persons who are qualified to become directors on the Board, considering inter alia the following factors while recommending appointment/re-appointment of directors on the Board of the Bank:

1. Relevant Qualifications, skills and experience of the existing Board of Directors;
2. Mix of Executive, Non-Executive and Independent Directors;
3. The optimum size of the Board commensurate with the size of the Bank's operations and complexity;
4. Gender Diversity, etc. with at least one independent woman Director
5. Remuneration of Non-Executive Directors

PROCESS FOR APPOINTMENT / RE-APPOINTMENT OF DIRECTOR

1. The NRC shall identify persons who are qualified to become directors on the Board of the Bank.
2. Prior to recommending a candidate for appointment/ re-appointment on the Board, the NRC shall consider following factors for evaluation:
 - a. The proposed candidate / appointee shall be between 35 to 75 years of age or such other age as prescribed by law or under regulations or by any other applicable statutory authority from time to time.
 - b. The candidate shall possess relevant educational qualifications, knowledge and skills, competence, expertise, track record, integrity and judgement for performing the duties and responsibilities of a Director of the Bank.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.
BOARD DIVERSITY POLICY

KOÇ HOLDİNG A.Ş.
BOARD DIVERSITY POLICY

Koç Holding aims to offer equal opportunity and to maintain diversity and inclusion at all levels, in light of its "Lead, Together" strategy, Women's Empowerment Principles, and Koç Group Code of Ethics. It believes that, ensuring diversity in business, especially in the decision-making mechanisms, will contribute directly to the company's performance. It therefore attaches importance to maintaining diversity at Board level, alongside knowledge and expertise.

Koç Holding Board Diversity Policy aims to contribute to the effective management of the company's operations, in particular to the fundamental operations of the Board of Directors. In this respect, the process of nomination to board membership is managed in a manner that brings the principles of diversity and inclusion to the fore.

The policy that is aimed to be implemented sustainably in respect of the representation of female Board Members at Koç Holding's Board of Directors is as follows:

- Nomination and election process for Koç Holding Board of Directors Members is carried out in accordance with the respective regulations, Turkish Commercial Code and Capital Markets Law being in particular, and with the respective provisions in the company's Articles of Association.
- In the course of nomination for the Board of Directors, it is aimed to maintain diversity in terms of age, gender, race, nationality and ethnicity among the candidates who possess necessary knowledge, expertise, and capability that their duty requires in accordance with the company's culture, asset size and scope of operations, and who possess the characteristics to preserve the interests of all stakeholders.
- In this respect, in the course of nomination for the Board of Directors, among the candidates with similar characteristics in terms of knowledge, expertise, and capability, it is sought to give priority to female candidates and it is principally aimed to keep the ratio of the number of female Board Members within Koç Holding's Board of Directors at least 30% at all times.
- Board of Directors annually reviews the progress attained to reach this target and discloses the results to the public. The target may be revised if deemed necessary.

This Policy has become effective by virtue of the Company's Board Resolution, dated 01.03.2021.

НАЛИЧИЕ КОМИТЕТОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Необходимым условием эффективного осуществления функций совета директоров является создание в его структуре комитетов. Комитеты совета директоров предназначены для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций совету директоров для принятия решений по вопросам, относящимся к его компетенции.

Биржевые регуляторы устанавливают требования к эмитентам по созданию ключевых комитетов, к которым обычно относятся комитет по аудиту и комитет по номинациям и вознаграждениям. Дополнительные комитеты эмитенты создают исходя из собственных потребностей.

При оценке комитета, охватывающего несколько функций, эксперты учитывали наличие комитета для каждой функции отдельно. В частности, для оценки показателя о наличии комитета по номинациям и вознаграждениям эксперты разделили показатель на два отдельных: комитет по номинациям и комитет по вознаграждениям. Практика в различных юрисдикциях разделилась примерно поровну: в одних странах принято создавать общий комитет по этим вопросам, в других – создаются два отдельных комитета.

Комитет по аудиту есть во всех компаниях выборки. Эксперты отметили, что, например, в Саудовской Аравии состав комитета по аудиту избирается собранием акционеров.

Общий комитет по номинациям и вознаграждениям характерен для компаний ОАЭ (100%), Саудовской Аравии (83%), Индии (100%), Малайзии (100%), Индонезии (100%), Кореи (67%). Анализ показал, что широкое распространение имеет практика создания комитета по рискам – он создан в 58% компаний выборки. Комитеты по рискам наиболее распространены в Турции (100%), Малайзии (100%), Индии (100%), Саудовской Аравии (83%), а выпадают из этого тренда Тайвань (17%) и Корея (0%).



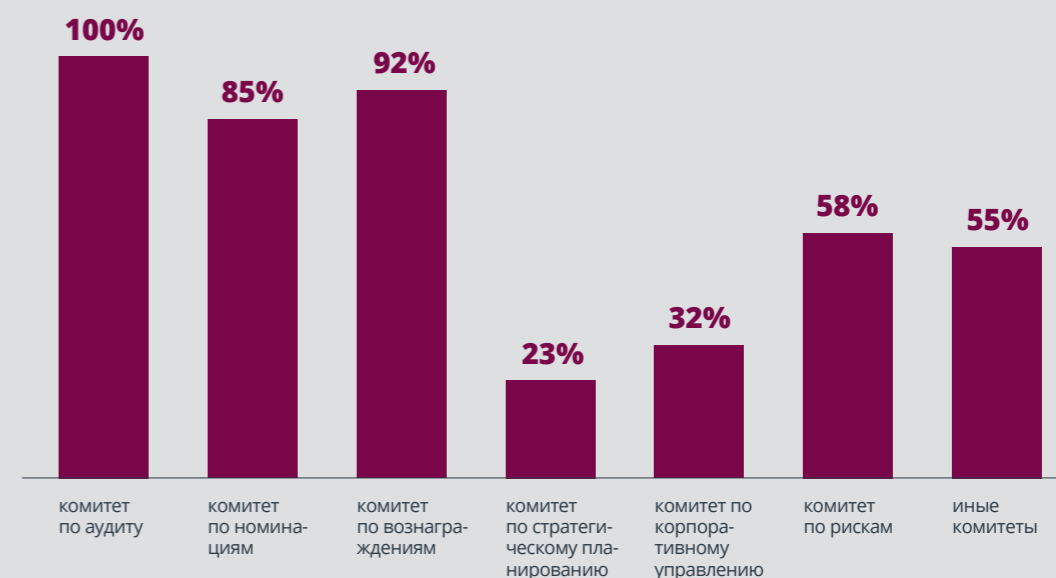
В 57% компаний выборки отмечено наличие комитета по устойчивому развитию (см. Диаграмму 11).

В 32% компаний выборки создан комитет по корпоративному управлению, который часто совмещает свои функции с иными (например, с вопросами устойчивого развития, вопросами номинаций и вознаграждений). В компаниях Турции соответствующий комитет создан во всех исследуемых компаниях, подобная практика также распространена в Индии (50%) и Индонезии (57%).

В 23% компаний выборки создан комитет по стратегии: преимущественно в материковом Китае, также есть примеры в Тайване, ОАЭ, Малайзии и Корее.

В 55% компаний имеются иные комитеты. В Индии широко распространены комитеты по взаимодействию со стейкхолдерами и комитеты по ИТ, в материковом Китае и Корее – комитеты по сделкам со связанными сторонами, на Ближнем Востоке – исполнительные комитеты для взаимодействия с менеджментом. В материковом Китае на уровне комитетов рассматриваются вопросы защиты потребителей. Комитеты по инвестициям отмечены в 12% компаний (материковый Китай, Малайзия, ОАЭ и Саудовская Аравия).

ДИАГРАММА 6
НАЛИЧИЕ КОМИТЕТОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



6

ЗАВИСИМОСТЬ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОТ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Международные стандарты предполагают выплату членам совета директоров фиксированного вознаграждения. Данным стандартам следуют 65% компаний выборки. В полной мере (100% соответствие) соответствующая практика внедрена в Турции, Саудовской Аравии, Малайзии и Корее.

В 28% компаний выборки внедрена система вознаграждения, предусматривающая зависимость вознаграждения членов совета директоров от краткосрочных результатов деятельности компании (размера полученной прибыли). Этой практике следует большинство компаний Индии и Индонезии, также во всех компаниях ОАЭ размер фиксированного вознаграждения не может превышать определенный процент от полученной прибыли.

Одна компания из Гонконга включила членов совета директоров в программу опционов, таким образом, предусмотрев для членов совета директоров долгосрочную программу мотивации.

В 5% компаний выборки, представляющих Тайвань и материковый Китай, информация о системе вознаграждении членов совета директоров отсутствует.

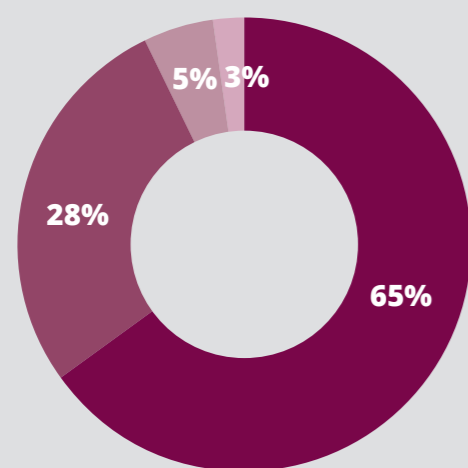


ДИАГРАММА 7
ЗАВИСИМОСТЬ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОТ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

- 65 не зависит от результатов
- 28 зависит от краткосрочных результатов
- 5 не раскрыта информация
- 2 зависит от долгосрочных результатов

7

НАЛИЧИЕ ПРОГРАММЫ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Под обеспечением преемственности совета директоров понимается осуществляемый обществом непрерывный процесс, направленный на формирование и поддержание оптимального и сбалансированного состава совета директоров, наиболее полно отвечающего стратегическим целям и задачам общества.

Результаты исследования показали, что 25% компаний выборки имеют программы преемственности членов совета директоров. Данная практика является обязательной в Малайзии (100%), также распространена в Индии и Индонезии.

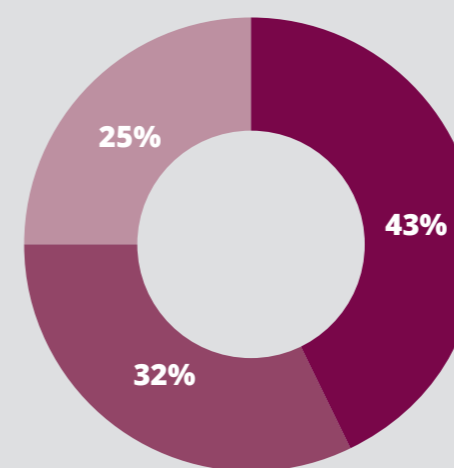


ДИАГРАММА 8
НАЛИЧИЕ ПРОГРАММЫ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

- 43 нет информации
- 32 практика отсутствует
- 25 существует программа преемственности членов СД

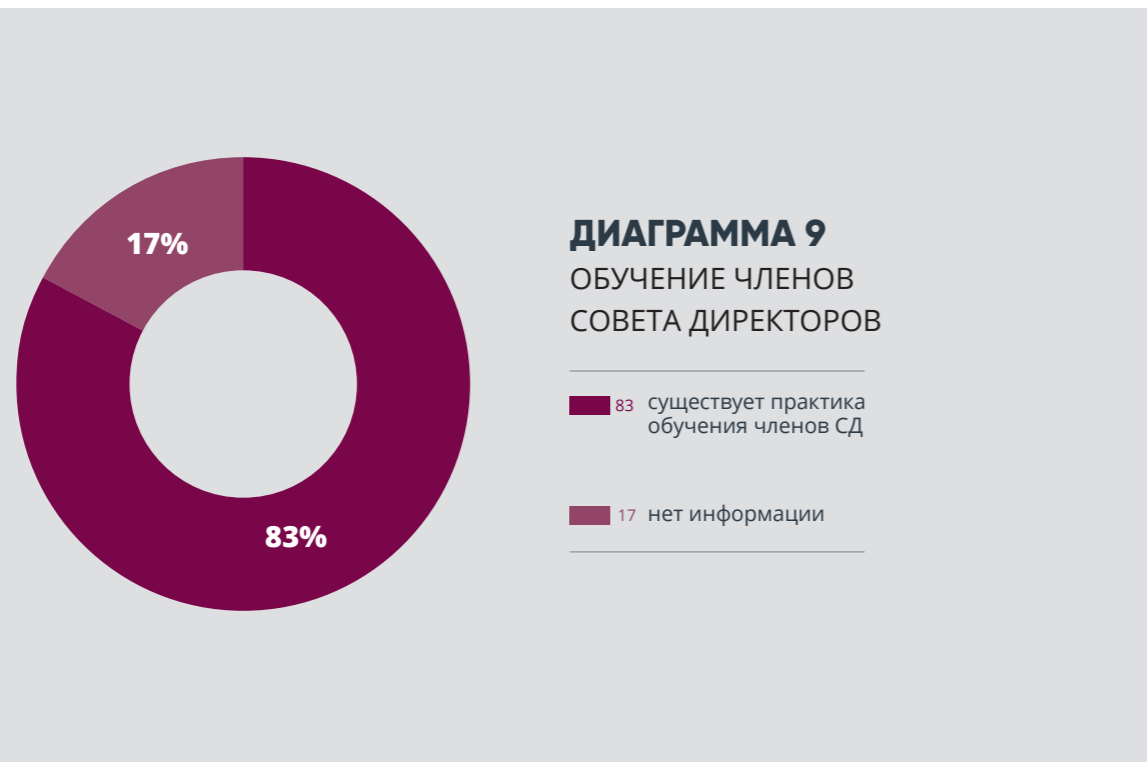
ОБУЧЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В условиях быстро меняющейся бизнес-среды акционеры уделяют большое внимание компетенциям членов совета директоров для повышения конкурентоспособности компании, что диктует необходимость развивать образовательные программы в новых сферах бизнеса.

Большинство компаний выборки – 83% – подробно отчитываются в годовых отчётах о выполнении программ обучения для членов совета директоров и топ-менеджмента. Наибольшее внимание этой теме уделяют компании АТР.

Также соответствующая практика отмечена во всех компаниях Саудовской Аравии – обучение членов совета директоров является обязательным в соответствии с требованиями местного регулятора.

В отчетах турецких компаний информация о программах обучения для членов совета директоров отсутствует.



ПРАКТИКА ОБУЧЕНИЯ ДИРЕКТОРОВ

Большое внимание обучению членов совета директоров уделяют компании Малайзии. Так, все малазийские компании выборки предусматривают в положении о совете директоров обязательную организацию программ обучения для членов совета директоров, а в годовом отчете раскрывают подробную информацию о проведенном обучении. В отчетах, в том числе, встречается описание, в каких программах участвовал каждый член совета директоров, с указанием периода проведения и организаторов программ.

PETRONAS

114 PETRONAS Chemicals Group Berhad

Commitment to Strong Governance

CORPORATE GOVERNANCE OVERVIEW STATEMENT

CONTINUING DEVELOPMENT AND TRAINING

All new Directors appointed to the Board received a comprehensive onboarding programme, conducted by members of the Management Committee covering key areas of the business, an overview of the Group's financial risk management processes, the internal audit function, innovation and technology, critical legal areas and the corporate governance framework within the Group. The Directors were also updated on ongoing and potential projects undertaken by the Group. This programme helps the new Directors to familiarise themselves with the Group's business. During the year under review, the newly appointed directors i.e. Dzulkifli (Dr) Abdul Rahim Hashim, Ir. Mohd Yusoff Mohamed Yusoff, Datin Seri Sunisa Mer Lin Rajakumar and Fatmahan Hanapish had attended the comprehensive onboarding programme.

In line with Paragraph 15.08 of the MMLR, the Directors acknowledge the importance and value of attending conferences, training programmes and seminars in order to keep themselves abreast with the development and changes in the industry in which the Group operates, as well as to update themselves on new statutory and regulatory requirements. All Directors also have attended and participated in programmes, conferences and forums that covered the areas of environmental, social, governance, sustainability, financial, relevant industry updates and global business developments which they considered as useful in contributing to the effective discharge of their duties as Directors.

During the year under review the Directors have attended at least one sustainability training while the BAC members attended relevant accounting and auditing standards trainings in line with Practice 9.5 of the MCCC.

The Directors' participation in seminars and training programmes in various capacities such as delegates and/or speakers are specified in more detail below:

Director	Trainings/Programmes / Conferences Attended	Organiser	Date (2022)
Dzulkifli (Dr) Abdul Rahim Hashim	Onboarding for Chairman PCG	PCG	11 January
	PETRONAS Board Conversation Series: Vision 2050 - Time to Transform	Peter Bakker, CEO, World Business Council for Sustainable Development	24 March
	PETRONAS Board Conversation Series Q2/22: A session with United Nations Environment Programme World Conservation Monitoring Centre (UNEP-WCMC)	PETRONAS	31 May
	Sustainability and its Impact on Organizations: What Directors Need to Know	Asia School of Business	6 July
	Risk Management in Technology (RMIT): Sharing of Insights and Discussion on the Strategic Aspects of IT Risks	Asia School of Business	20 July
	Petrochemicals Sustainability Conference (PSC) 2020	Malaysian Petrochemical Association (MPA) Institute of	15 & 16 September
	Conversation with Chairman Climate Governance: A Standing Item in Board Agenda	Corporate Governance Malaysia	12 August

Maybank

102

Corporate Governance Overview Statement

INEDs had, during the FAP assessment, declared and affirmed their independence and ability to act in an independent and objective manner. Each INED also has an ongoing obligation to inform the Board of any circumstances which could impair his or her independence.

Board Effectiveness Evaluation (BEE)

The BEE assesses the Board in reviewing its effectiveness, mix of skills and composition via the BEE exercise, which is conducted annually, and once every three years with the assistance of an independent international firm of consultants. Findings from the BEE are used to establish the Board's Skills Matrix, which is referred to by the Board and the NRC to support the Board's succession planning activities, including strengthening of its talent pool with the right mix of skills and diversity in terms of gender and ethnicity.

Since the Board had appointed an independent firm of consultants to conduct the BEE for FY2020, the BEE for FY2021 and FY2022 were conducted internally with the assistance of Group Corporate Secretarial (GCS) via online questionnaires to evaluate the effectiveness of the Board, the performance, personality and quality of individual directors (including the GPCED who is also an INED) as well as the independence of INEDs. Taking into consideration M21s and the updated Guidelines on the Conduct of Directors of Listed Corporations and their Subsidiaries issued by the SC in April 2021, the questionnaire was supplemented with assessments on conflict of interest, oversight on subsidiaries, ESG priority topics and training.

The overall results of the BEE conducted for FY2022 were positive with all evaluated areas rated as either "strong" or "satisfactory" reflecting strong performance by the Board and Board Committees.

Key strengths identified included the following:

- Positive Board Culture and Dynamics** - There were robust discussions and healthy debates, Board members are open minded and willing to voice their own opinions and to raise concerns, where needed.
- Focus on Business Strategic** - The Board understands the Group's key risks and challenges, focused on change initiatives and strategic direction.
- High Board Diversity** - Members' skills, sex, age, gender, nationality, race, knowledge and experience are sufficiently diverse.
- Strong Board Commitment** - The Board demonstrated a high level of commitment to keep abreast of developments and activities. Board members work well together.
- Effective Board Committees** - Board Committees have provided strong support to the Board.
- Effective Board Committee meetings** - Board and Board Committees meetings were effectively managed.
- Effective Oversight Over Management** - The Board is supportive of the management and provided sufficient guidance and challenge to the management's proposals, strong oversight in risk management, crisis management (especially during pandemic) and managing clients' expectations; and
- Strong Leadership** - Good leadership and strong steer from the Board Chairman on operations and outcomes.

Pursuant to the results of the BEE for FY2022, Directors believe that certain areas should be further enhanced in the future. These include:

- Placing greater focus on M21s' execution and operational challenge;
- Further enhancing the Board composition with skills set in technology/digital;
- Further enhancing the Group's communication strategy; and
- Curating trainings for Directors, to be in line with M21s' objectives.

Directors' Training

The Board acknowledges the importance of continuing education for Directors to ensure that they are well-equipped with the necessary skills and knowledge to perform their duties and meet the challenges facing the Board.

During FY2022, all the Board members attended various training programmes and workshops on issues relevant to the Group, among others on ESG Sustainability, Digital and Insurance and Talent. Training needs identified via BEE for FY2021, including a tailor-made Risk and Compliance workshop, recording a total of 756 training hours. The breakdown of training hours by topic is as per the pie chart.

A list of trainings attended by each Director during FY2022 can be found in Part B of the CG Report.

Based on feedback from Directors via BEE for FY2022, a more comprehensive training programme has been developed to enhance the Board's knowledge and skills to assist them in overseeing the Group's execution of M21s. The curated training programme include the following topics:

- IT, cyber security, latest technological and digital developments;
- Sustainable financing, decarbonisation, carbon trading/exchange; and
- Risk management on topics and techniques.

Induction Programme

A comprehensive induction programme has been established to ease new Directors into their role and to assist them in understanding the Group's business strategy and operations. New Directors are required to attend the programme as soon as possible once they have been appointed. Typically undertaken within a period of two days, the programme includes intensive one-on-one sessions with the GPCED and the Group INED members, whereas new Directors will be briefed and updated on the business operations, as well as challenges and issues faced by the Group. Datin Hainisulhishah Ramli had participated in the induction programme when he took office as the GPCED on 1 May 2022.

Directors' Remuneration

The NRC is authorised by the Board to develop and implement formal and transparent procedures in developing Maybank's remuneration policy for its Directors by ensuring that their compensation is competitive and consistent with industry standards. The NRC has established a remuneration framework for INEDs (INED Remuneration Framework) which is subject to periodic review.

9

НАЛИЧИЕ КОРПОРАТИВНОГО СЕКРЕТАРЯ

Важным аспектом практики корпоративного управления компании является наличие должности корпоративного секретаря, основной задачей которого является обеспечение соблюдения органами и должностными лицами компании процедур, установленных законодательством, уставом и внутренними документами компании.

В 55% компаний выборки есть лицо, выполняющее функции корпоративного секретаря. Обязательным звеном в структуре управления корпоративный секретарь является в Индии, Малайзии, Индонезии. Как правило, корпоративный секретарь есть в исследуемых компаниях Китая. В некоторых компаниях Индии, включенных в выборку, корпоративный секретарь совмещает свои обязанности с должностью директора по комплаенсу, а в Тайване функции корпоративного секретаря выполняет директор по корпоративному управлению.

Иная ситуация в исследуемых компаниях стран Ближнего Востока и Кореи – за исключением одной компании ОАЭ, там отсутствует должность корпоративного секретаря, а соответствующие функции, как правило, выполняет секретариат совета директоров.

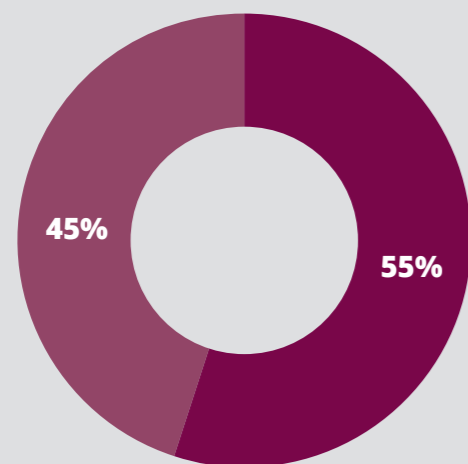


ДИАГРАММА 10
НАЛИЧИЕ КОРПОРАТИВНОГО СЕКРЕТАРЯ

- 55 создана должность корпоративного секретаря
- 45 должности не существует

10

В СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ УЧТЕНЫ ЦЕЛИ ESG

Современные условия требуют от компаний относиться к вопросам ESG не как к внешним факторам, а как к источнику новых возможностей и импульсу развития компании, в связи с чем интеграция ESG-факторов и вопросов устойчивого развития в стратегию играет важную роль в создании долгосрочной акционерной стоимости.

В компаниях АТР и БВ практика формирования стратегии с учетом ESG-факторов широко распространена: она наблюдается в 75% компаний выборки.

В страновом разрезе выделяются Малайзия и Корея, где компании учитывают ESG-факторы в своих стратегиях. Высокий уровень практики (80% и выше) демонстрируют компании из Саудовской Аравии, ОАЭ, Индии и Турции. Подход компаний из материкового Китая и Тайваня отличается от этой практики тем, что компании отдельно представляют долгосрочные планы развития бизнеса и планы устойчивого развития.

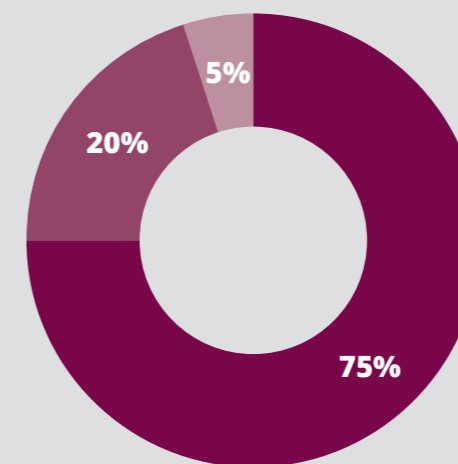


ДИАГРАММА 11
В СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ УЧТЕНЫ ЦЕЛИ ESG

- 75 стратегия разработана с учетом влияния ESG-факторов
- 20 стратегия разработана без учета влияния ESG-факторов
- 5 нет информации

11 ВОПРОСЫ ESG В ФОКУСЕ ВНИМАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Наличие контроля со стороны совета директоров за вопросами в области ESG свидетельствует о стратегическом подходе компании к проблемам устойчивого развития.

Среди компаний выборки достаточно распространена практика создания в структуре совета директоров профильного комитета – в 57% компаний АТР и БВ создан комитет по устойчивому развитию/ESG. Такая практика наиболее характерна для компаний Индии, Кореи и материкового Китая, в то время как в компаниях Индонезии и Турции подобные комитеты почти не встречаются.

12% компаний расширили компетенцию совета директоров общими вопросами ESG-тематики – соответствующая практика нашла распространение в Малайзии.

Хотя большинство компаний заявляют, что совет директоров погружен в тематику ESG, анализ доступной информации о вопросах, рассмотренных на заседаниях совета директоров, показывает, что примерно половина (48%) советов директоров действительно уделяло соответствующей теме внимание на заседаниях. Наилучшую практику демонстрируют компании из Малайзии, Кореи и материкового Китая, отдельно выделяя в годовых отчетах эти вопросы при описании деятельности совета директоров. В то же время исследуемые компании из Турции не раскрывали информацию об участии совета директоров в управлении устойчивым развитием в отчетном периоде.

ДИАГРАММА 12
ВОПРОСЫ ESG В ФОКУСЕ ВНИМАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



ПРОФИЛЬНЫЙ ESG-КОМИТЕТ

Эксперты отметили, что во всех корейских компаниях выборки создан комитет совета директоров по ESG/устойчивому развитию. При этом в годовых отчетах/отчетах об устойчивом развитии эти компании, как правило, подробно раскрывают перечень соответствующих вопросов, рассмотренных как советом директоров, так и профильным комитетом.

ESG Strategy

ESG management system

Samsung Biologics has established and operates an ESG management system to clearly understand and set directions for ESG (environmental, social and governance), which impacts its management strategies. The ESG Committee was established within the Board of Directors on Feb. 26, 2021. The committee deliberates and makes decisions on ESG policies, including environment and safety, corporate social responsibility, client value, shareholder value, and governance. In February 2023, Samsung Biologics established the ESG Group, a dedicated ESG management organization under the CFO, to strengthen the responsibility for strategy formulation and execution. The ESG Group, a dedicated ESG organization, and working groups from each relevant department are the main bodies responsible for implementing internal ESG work. The ESG Group is responsible for overall ESG tasks such as planning/establishing ESG strategies, setting company-wide implementation tasks, communicating external evaluations, and reporting ESG Issue/Status to the Committee, while the Working Group carries out detailed ESG implementation tasks by relevant departments.

ESG roles and responsibilities

Role	Responsibilities
Board of Directors	- Deliberation and resolution of material ESG-related matters that need to be reported to the Board
CEO	- Decision-making on ESG strategies
CFO	- Responsible for investment, financial planning, disclosure, and evaluation regarding ESG risk management - Review and approval of material ESG matters
ESG Group	- Planning and setting company-level ESG strategies - Setting implementation tasks and management supervision - Publication and disclosures of reports and communication - Reporting ESG issues and data to the management and Board
Working Group	- Implementing specific ESG tasks
ESG Committee	- Deliberate, decide, and finally approve key ESG-related policies, strategies, and annual plans, including environment and safety, corporate social responsibility (CSR), Client value, shareholder value, and governance. - Final review and approval of ESG reports - Review and approve major ESG-related investments and activities - Management and monitoring of ESG activities and policy implementation

Board and management roles and responsibilities

The Board of Directors of Samsung Biologics manages and oversees the general corporate-level matters related to ESG, encompassing ESG strategies, investment, reports and evaluations. The Board examines ESG-related issues and the progress of corporate-level ESG implementation at the ESG Committee meetings, which take place at least once a quarter, to monitor target achievement. Also, the Board of Directors has the authority to deliberate and/or approve mid- to long-term ESG strategies and plans as well as major ESG investment agenda as the ESG control tower of the company.

The company emphasizes the collaborative role of the management to make systematic efforts with regards to ESG. The CFO is held accountable for and authorized to create strategies, respond to issues, make investments, finance, disclose and evaluate in terms of ESG. In addition, Samsung Biologics holds ESG management reviews involving key executives at least twice a year to regularly report relevant performance to the CEO and CFO and determine future directions. Furthermore, the company reflects departmental ESG activities linked to the creation of a sustainable management environment and ESG goals in the performance evaluation (MBQ, KPI) of executives, including the CEO and CFO, and link evaluation results to compensation to strengthen implementation motivation.

Board and ESG committee activity

No.	Date	Category	Topic	Result	
ESG Committee (2022) 1	2022.01.24	Resolution Item	Approval of donating idle raw/auxiliary materials	Approved	
2	2022.04.27	Report Item	Report on the annual ESG plan	Reported	
3	2022.06.07	Report Item	Report on the result of Frontier-ESG	Reported	
4	2022.07.27	Report Item	Report on the progress of the ESG Report	Reported	
5	2022.09.14	Resolution Item	Promotion and declaration of net zero	Approved	
6	2022.10.26	Resolution Item	Approval of a donation	Approved	
		Resolution Item	Revision of the ESG Committee Regulations	Approved	
7	2022.11.30	Resolution Item	Approval of a charity donation at the end of the year	Approved	
		Resolution Item	Change in the promotion and declaration of net zero	Approved	
8	2022.12.21	Report Item	Report on the 2022 ESG evaluation report	Reported	
(2023) 1	2023.03.17	Resolution Item	Appointment of the chairperson of the ESG Committee	Approved	
		Resolution Item	2023 operation plan	Approved	
2	2023.05.13	Resolution Item	Approval of ESG report progress and publication	Approved	
		Report Item	Reporting TCFD risk and opportunity analysis results	Reported	
BoD	4	2023.04.24	Report Item	2023 ESG operation plan	Reported

12 КОНТРОЛЬ ESG-РИСКОВ

Выявление и контроль ESG-рисков⁵ свидетельствует о комплексном подходе компании к устойчивому развитию. Компания должна учитывать ESG-риски в матрице рисков и раскрывать соответствующую информацию в годовом отчете.

77% компаний выборки заявляют о том, что совет директоров осуществляет контроль ESG-рисков, при этом зачастую контроль за системой управления рисками в советах директоров передается специальному комитету по рискам.

По информации, раскрываемой в годовых отчетах, совет директоров чаще всего получает сведения о рисках ESG в рамках отчёта о рисках, предварительно рассмотренного комитетом по рискам либо комитетом по аудиту. В отдельных компаниях информация о ESG-рисках доводится до совета директоров в рамках отчёта о реализации политики устойчивого развития. В целом, большинство компаний выборки заявляют о ключевой роли совета директоров в процессе управления ESG-рисками, исключение составляют компании ОАЭ и Индонезии.

⁵ Проведенный анализ показал, что система внутреннего контроля и управления рисками исследуемых компаний базируется на международных стандартах, а функция внутреннего аудита подчинена совету директоров. Каких-либо отличий среди всех компаний выборки экспертами не отмечено.



12.1 УПРАВЛЕНИЕ КЛИМАТИЧЕСКИМИ РИСКАМИ И ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ К ИЗМЕНЕНИЮ КЛИМАТА

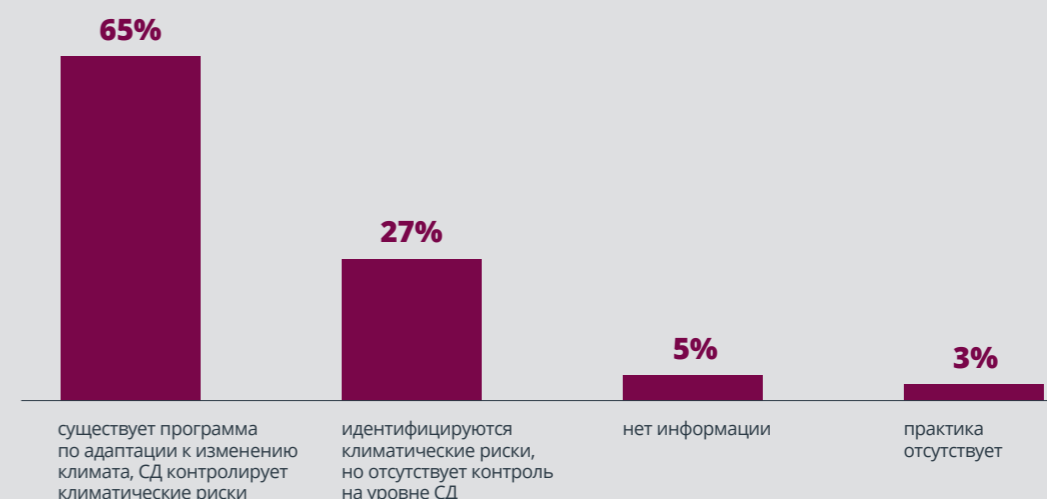
Адаптация бизнеса к изменениям климата является одной из приоритетных тем настоящего времени. Компании должны идентифицировать климатические риски в своей деятельности как стратегические, и поэтому инициатива в этой области должна исходить от совета директоров.

65% компаний выборки раскрывают информацию о наличии программ по адаптации к изменению климата, что предполагает выделение данных рисков и управление ими. Советы директоров в этих компаниях осуществляют контроль за климатическими рисками, как правило, при обсуждении корпоративной стратегии либо отчёта об управлении рисками в целом.

27% компаний идентифицируют климатические риски в отчётности, но при этом управление соответствующими рисками осуществляется на уровне менеджмента, а не совета директоров.

3% компаний не идентифицирует риски, связанные с изменением климата, и не предпринимает никаких мер по управлению ими. 5% компаний не раскрывают сведений о климатических рисках.

ДИАГРАММА 14
УПРАВЛЕНИЕ КЛИМАТИЧЕСКИМИ РИСКАМИ
И ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ К ИЗМЕНЕНИЮ КЛИМАТА

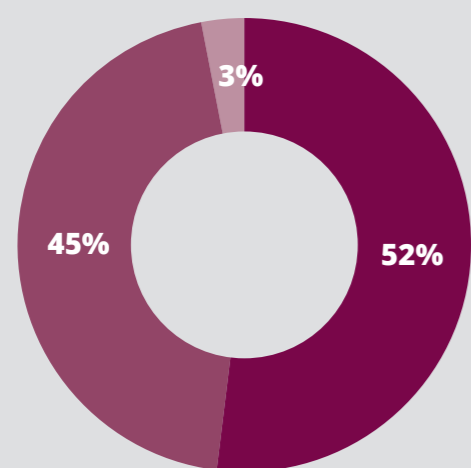


ВЗАИМОСВЯЗЬ КПЭ ВЫСШЕГО МЕНЕДЖМЕНТА И ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Интеграция ключевых показателей эффективности в области устойчивого развития в систему мотивации менеджмента говорит о системном и структурированном подходе к управлению аспектами ESG, о контроле достижения соответствующих целей и задач.

В целом, компании АТР и БВ не демонстрируют высокого уровня раскрытия сведений о вознаграждении менеджмента. Положительная практика в рамках данного показателя отмечается в компаниях Тайваня, Кореи, материкового Китая и Малайзии, что проявляется, в том числе, в раскрытии информации о включении ESG-показателей в систему мотивации. В отчеты 52% компаний выборки включена подробная информация о структуре вознаграждения, тогда как 45% компаний не раскрыли сведений о КПЭ высшего менеджмента.

ДИАГРАММА 15
ВЗАИМОСВЯЗЬ КПЭ ВЫСШЕГО МЕНЕДЖМЕНТА И ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



- 52 в число КПЭ высшего менеджмента включены показатели, связанные с КСО и устойчивым развитием
- 45 нет информации
- 3 в число КПЭ высшего менеджмента НЕ включены показатели, связанные с ESG и устойчивым развитием

ESG-ПОКАЗАТЕЛИ В СТРУКТУРЕ КПЭ

Обращает на себя внимание, что набор ESG-показателей в структуре КПЭ высшего менеджмента в компаниях АТР и БВ отличается от российской практики. Если для российских компаний больше характерны показатели охраны труда и техники безопасности, то в компаниях исследуемых регионов чаще используются экологические и социальные показатели, встречаются и качественные показатели, характеризующие корпоративную культуру компании.

Ensuring Executive Compensation Transparency

The strengthening of its ESG management is a short-term and mid-to long-term goal of NAVER's inside directors. NAVER manages non-financial factors made by inside directors that may affect corporate growth and ensures that ESG-related demands from various stakeholders are reflected in their performance evaluation. The BSCD reviews significant ESG objectives and initiatives that align with the company's long-term goal of "enhancing corporate value through ESG-based management system" and assigns them to internal directors each year. The achievement of these objectives is evaluated and taken into consideration when determining the remuneration scale for the internal directors.

In 2022, the Leadership & Compensation Committee evaluated the roles and contributions of inside directors in implementing ESG tasks aimed at enhancing corporate value, and the evaluation results were reflected to director's financial reward.

Reflecting KPIs in Executive's ESG Performance*

Position	2022 goals/works	Evaluation results by Leadership & Compensation Committee
CEO	1. Corporate culture based on trust and autonomy 2. Laying the groundwork for mutual growth of SMEs, partners, and employees 3. Expanding the commerce ESG ecosystem 4. Establishment of 2040 Carbon Negative	<ul style="list-style-type: none"> • "Reinforced employees' trust by conducting employee engagement surveys and sharing critical business decisions through Companion Day" • "Reorganized the job group categorization system and prepare a career growth roadmap for each group" • "Established a trust-based autonomous working method and culture by introducing a "Connected Work" work system" • "Advancing a global support system and leadership pool"

Calculation of Inside Directors' Remuneration

Category	Description
Salary	Decided by the Leadership & Compensation Committee in consideration of the roles and the value of the job performance of each inside director
Bonus	Short-term performance * Target incentive: Determined by the Leadership & Compensation Committee based on quantitative indicators (operating revenue, EBITDA) and non-quantitative indicators (earnings to discover future growth engines of the company) Mid- to long-term performance • Determined by the roles and level of contributions expected to corporate growth according to the mid to long-term corporate growth goal reported to the Leadership & Compensation Committee • HSLI Stock options
Profit from exercise of stock systems	• Determined by the roles and level of contributions expected to corporate growth according to the mid to long-term corporate growth goal reported to the Leadership & Compensation Committee • HSLI Stock options
Other earned income	Paid according to the welfare standard
Retirement income	Paid based on personnel regulations for executives, etc. and executive severance pay regulations

CEO-to-Employee Compensation Ratio

CEO remuneration (Average total remuneration)	Average of total remuneration of employees* (Average rate of change rate remuneration)	Ratio of CEO's remuneration to average of total remuneration of employees (Ratio of increase rate**)
1,100 (40.4)	124 (4.1)	8.2 (1.48)

* Average of employee remuneration excluding regulated staff
** Ratio of increase rate of CEO's remuneration compared with

PRINCIPLE A: BOARD LEADERSHIP & EFFECTIVENESS

REMUNERATION POLICIES

The Board, with the assistance of the BNRIC, reviews the overall remuneration policy for Non-Executive Directors, Executive Directors and Top Management. The policy aims to attract, retain and motivate executives and Directors who will create sustainable value and generate returns for the Company. The remuneration package is structured to link rewards to corporate and individual performance, reflecting the contributions towards the Group's achievements for the year.

FY2022 ESG KPIs for TNGA Top Management

ESG Elements	TNGA Top Management
1. Overall TNGA ESG Rating	<ul style="list-style-type: none"> • TNGA President/CEO • Managing Director, TNGA Power Generation Sdn. Bhd. • Chief Grid Officer • Chief Distribution Network Officer • Chief Retail Officer • Chief New Energy Officer • Chief Financial Officer • Chief Strategy & Ventures Officer • Chief Regulatory & Stakeholder Management Officer • Chief People Officer • Chief Information Officer • Chief Global Business Solutions Officer • Company Secretary • Chief Risk Officer
2. Environment	<ul style="list-style-type: none"> • TNGA President/CEO • Managing Director, TNGA Power Generation Sdn. Bhd. • Chief New Energy Officer • Chief Grid Officer • Chief Distribution Network Officer • Chief Retail Officer
3. Social	<ul style="list-style-type: none"> • Chief People Officer
4. Governance	<ul style="list-style-type: none"> • TNGA President/CEO • Company Secretary • Chief Integrity Development Officer • Chief Procurement Officer • Chief Internal Auditor

For more information, please refer to Sustainability Statement section, which can be found on pages 65-126.

14 НАЛИЧИЕ СТРАТЕГИИ/ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ/ESG

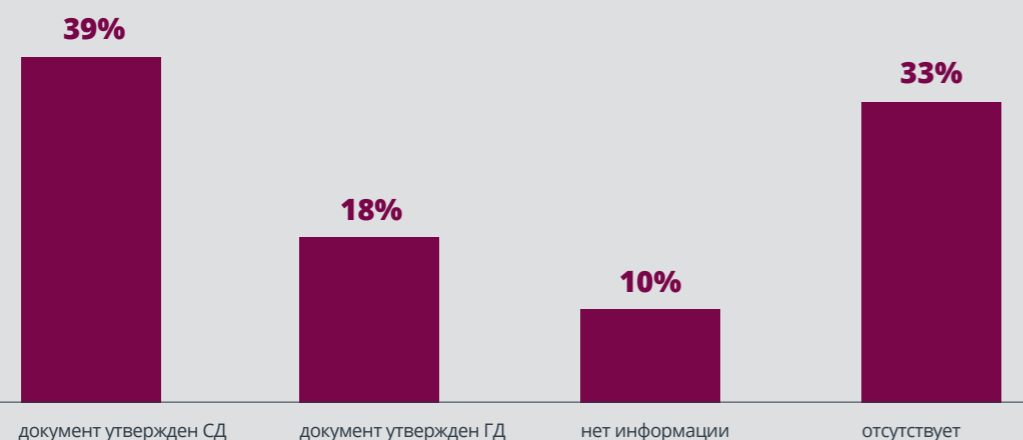
Системный подход к управлению ESG-факторами предполагает, в том числе, наличие соответствующего внутреннего документа (политики), закрепляющего цели и задачи компании по интеграции экологических, социальных и управленческих аспектов во все сферы ее деятельности. С учетом стратегической значимости соответствующий документ рекомендуется утверждать на уровне совета директоров.

В рамках исследования эксперты оценивали наличие верхнеуровневого документа, в котором закреплены принципы и цели деятельности компаний в области устойчивого развития. Среди компаний выборки наблюдается разнообразная практика, и соответствующий документ существенно отличается по названию, содержанию и степени подробности. Так, в рамках данного показателя учитывались: Декларация/приоритеты устойчивого развития, Политика устойчивого развития/устойчивости, Стратегия ESG, Политика/Основные правила социальной ответственности, Руководство/Основы устойчивого развития, План/политика зелёного или устойчивого финансирования.

В 38% компаний выборки Политика устойчивого развития утверждена советом директоров, а в 18% компаний – исполнительным органом управления. Практика утверждения Политики устойчивого развития советом директоров характерна для Индии, материкового Китая, Малайзии и Турции. В Индонезии и Тайване практика утверждения документа советом директоров и единоличным исполнительным органом разделилась поровну.

В отношении 43% компаний (преимущественно из Кореи, ОАЭ и Саудовской Аравии) не установлено факта наличия соответствующего внутреннего документа, тем не менее, практически все эти компании включают ESG-факторы в стратегию и отражают в годовых отчетах структуру управления устойчивым развитием.

ДИАГРАММА 16
НАЛИЧИЕ СТРАТЕГИИ/ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ/ESG



15 КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА

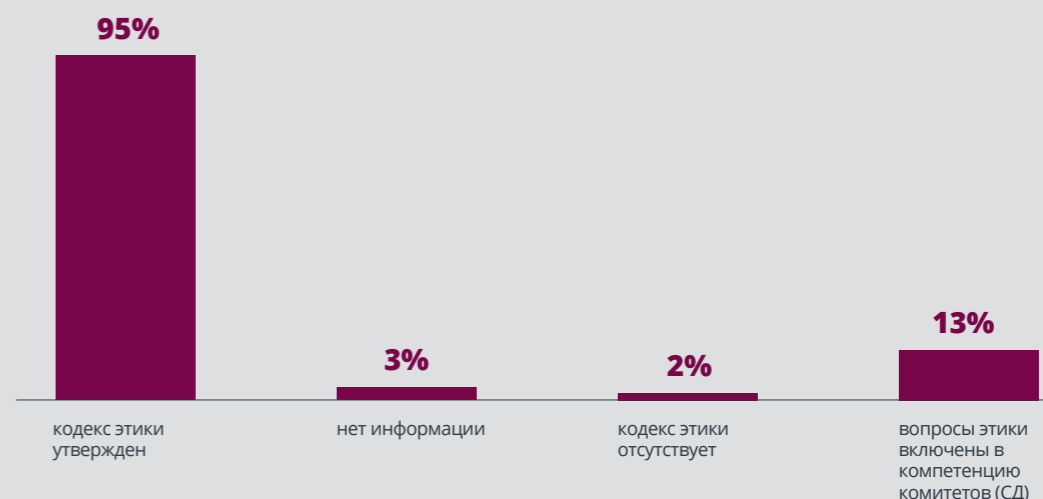
Кодекс деловой этики призван служить основой этического поведения сотрудников и руководства компании, способствовать её устойчивому развитию и благоприятному имиджу.

95% компаний выборки имеют Кодекс этики, что свидетельствует о широком распространении этой практики. Исключение составили несколько компаний материкового Китая, в материалах которых эксперты не обнаружили информации о наличии Кодекса этики.

Совет директоров, в свою очередь, обеспечивает контроль за соблюдением в компании этических норм, однако лишь 13% компаний расширили компетенцию совета директоров или одного из его комитетов вопросами, связанными с корпоративной этикой. Вопросы этики могут включаться в компетенцию комитета по аудиту, комитета по корпоративному управлению или комитета по рискам.

Наиболее характерна такая практика для Тайваня (67%), также она отмечается в некоторых компаниях ОАЭ, Индонезии и материкового Китая. Специальный комитет по этике отмечен только у одной компании из Малайзии.

ДИАГРАММА 17
КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА



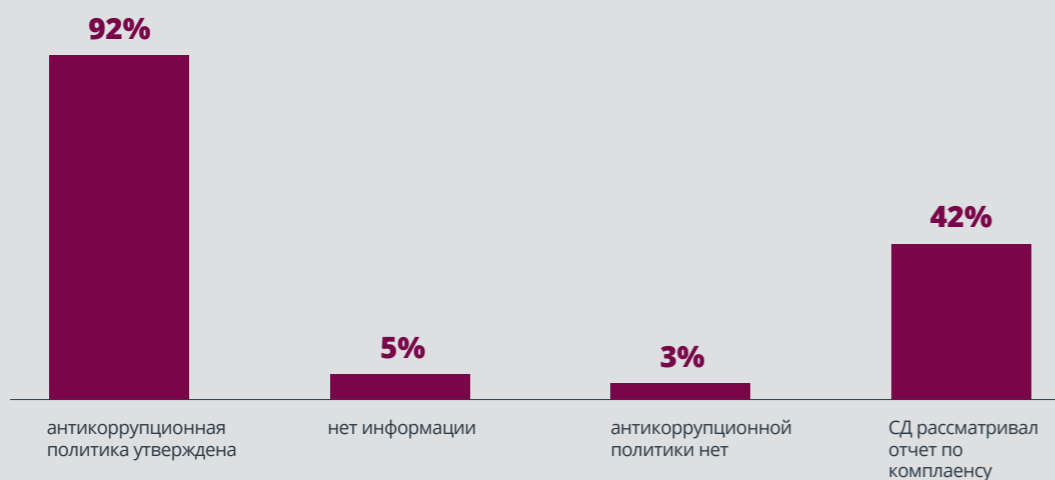
16 КОМПЛАЕНС

Цель внедрения системы комплаенса – создание в компании эффективных механизмов анализа и выявления коррупционных сфер деятельности, оценка и управление правовыми и финансовыми рисками при возникновении коррупционных отношений, обеспечение комплексной защиты компании от различных правовых, налоговых, репутационных и иных угроз.

Практика утверждения антикоррупционной политики стала нормой для компаний АТР и БВ: лишь у 8% компаний отсутствуют сведения о соответствующем внутреннем документе.

42% компаний выборки раскрыли информацию о рассмотрении советом директоров/комитетом совета директоров вопроса о комплаенс-мониторинге. Наилучшую практику демонстрируют компании ОАЭ, Саудовской Аравии, Индонезии и Малайзии. Реже контроль за системой комплаенса со стороны совета директоров отмечается в компаниях Турции и Индии.

ДИАГРАММА 18
КОМПЛАЕНС



17 ТРЕБОВАНИЯ К ПОСТАВЩИКАМ/ПОДРЯДЧИКАМ В ОБЛАСТИ ЭКОЛОГИИ/СОБЛЮДЕНИЯ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА/ЭТИЧНОСТИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Интеграция принципов устойчивого развития (в том числе, антикоррупционных процедур) в расширенные системы производства и поставок направлена на трансформацию внутреннего рынка товаров и услуг и снижение репутационных рисков компании.

В компаниях АТР и БВ включение принципов устойчивого развития в цепочки поставок достигло высокого уровня: наличие требований в области этичности ведения бизнеса отмечается у 90% компаний выборки, 90% компаний предъявляет требования к поставщикам и подрядчикам в области соблюдения прав человека, 87% компаний требуют от контрагентов соблюдения экологических стандартов. В части экологических требований довольно низкие результаты демонстрируют компании из Индонезии (лишь 57%).

ДИАГРАММА 19
ТРЕБОВАНИЯ К ПОСТАВЩИКАМ/ПОДРЯДЧИКАМ В ОБЛАСТИ ЭКОЛОГИИ/ СОБЛЮДЕНИЯ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА/ ЭТИЧНОСТИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

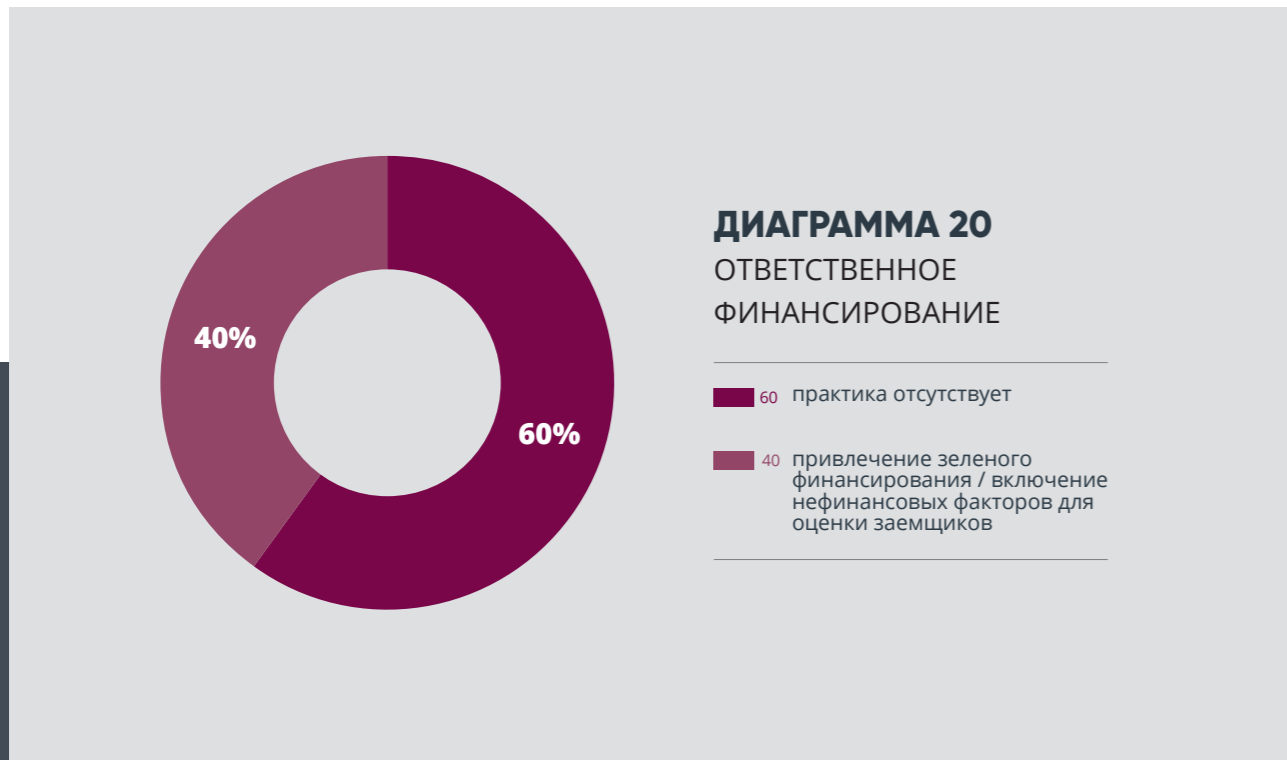


ОТВЕТСТВЕННОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

Компаниям следует включать экологические, социальные и управленческие аспекты в процессы проведения инвестиционного анализа и принятия решений при финансировании проектов.

При оценке критерия о привлечении инвестиций эксперты учитывали наличие в выборке как компаний-кредиторов, так и компаний-заёмщиков. Поэтому для заёмщиков учитывались проекты привлечения финансирования, а для финансовых компаний – создание рыночной инфраструктуры для поддержки зелёных/социальных проектов.

40% компаний выборки уже имеют опыт проектов «зелёного финансирования». Наилучшие результаты демонстрируют компании материкового Китая, Тайваня, Кореи, Индии и Индонезии. Более низкие результаты отмечены в компаниях стран Ближнего Востока, хотя подобные проекты отмечаются и там во включенных в исследование финансовых компаниях.



ПОЛИТИКА ОТВЕТСТВЕННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

В материалах некоторых компаний, представляющих Китай, Тайвань и Саудовскую Аравию, эксперты обнаружили базовые внутренние документы, регулирующие политику соответствующих компаний в области устойчивого финансирования. В таких документах, в частности, описываются категории проектов, которые компания намерена финансировать, а для каких планирует финансирование сократить/исключить.

7

Pollution Prevention and Control	Water desalination projects running on reverse osmosis technology with a carbon intensity of less than 100gCO ₂ e/kWh over the residual asset life. (The asset may be partially powered by renewables)
Environmentally Sustainable Management of Living Natural Resources and Land Use	Projects related to sustainable forestry practices certified in accordance with the Forestry Stewardship Council (FSC) or Programme for the Endorsement of Forest Certified (PEFC)
Clean Transportation	Projects related to low carbon vehicles and associated infrastructure for public, passenger and freight transportation meeting the following criteria: <ul style="list-style-type: none"> passenger cars and public rail transportation (under 75gCO₂/km up to 2020, and 50gCO₂/km thereafter up till 2030); freight transportation (under 25gCO₂/t-km up till 2030, 21gCO₂/km from 2030 up to 2050) Projects supporting the deployment of electric vehicles including charging infrastructure
Green Buildings	Projects related to acquisition, development, construction and refurbishment of buildings that belongs to the top 15% in terms of energy efficiency of their local market or have received, or expect to receive based on its design, construction and operational plans, certification according to third-party verified green building standards, including: <ul style="list-style-type: none"> LEED "Gold" or above Mosdam "Gold" or above BREEAM "Excellent" or above Global Sustainability Assessment System (GSAS) "4 star" or above

8

9

2. Fubon Financial Holding Co., Ltd. and Subsidiaries' Standards for Financing, Investment, and Underwriting of Specific Industries

(1) Financing

Industries	Standards
Power plant	<ul style="list-style-type: none"> New financing in power plants with more than 50% of their power generated from coal no longer allowed No financing allowed for new coal-fired power plants
Coal mining	No additional loans allowed to be made to companies with 100% revenue from coal
Cement industry	<ul style="list-style-type: none"> No new financing allowed for open-pit mining operations No new financing allowed for cement companies that produce cement clinker in a rotary kiln
Petrochemicals	<ul style="list-style-type: none"> No new financing allowed for overseas customers' oil exploration and drilling operations No new financing allowed for overseas customers' vertical integration (including oil exploration/drilling/refining and product sales) No new financing allowed for overseas customers' oil field services and pipelines No new financing allowed for overseas customers' refineries
Steel industry	<ul style="list-style-type: none"> No new financing allowed for a new blast furnace for a steel plant No new financing allowed for capital expenditures to expand steel producing capacity in facilities where blast furnaces account for 50% or more of capacity

Note: 1. High carbon industries and types of transactions mentioned above that cannot be underwritten, unless the purpose of the investment loan is to fund a low-carbon transition, green energy development, or a carbon emission reduction project and gets the approval on the delegation of responsibility and authorization by each company. 2. Regarding the delimit of project finance, the subsidiary may set its own applicable standards according to its business characteristics.

Fubon Financial Holding Co., Ltd. and Subsidiaries Sustainable Finance Policy

19 ПОДГОТОВКА НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ

Важным элементом поддержания репутации компании и информирования заинтересованных сторон о политике компании в области устойчивого развития является подготовка компанией нефинансовой отчетности.

За исключением одной компании, все компании АТР и БВ публикуют отчетность по стандартам GRI. Аудиторское завершение осуществляют 72% компаний, что связано с необходимостью подтверждения установленных КПЭ в области устойчивого развития. В части аудита заметна разница между регионами АТР и БВ: среди компаний Ближнего Востока аудит нефинансовой отчетности провели 41% компаний выборки, а в компаниях Азиатско-Тихоокеанского региона – 84%.

ДИАГРАММА 21
ПОДГОТОВКА НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ



20 ИНДЕКСЫ И РЕЙТИНГИ ESG, В КОТОРЫХ УЧАСТВУЕТ КОМПАНИЯ

Международное инвестиционное сообщество использует ESG-рейтинги и ранкинги для оценки деятельности эмитентов в области устойчивого развития. Международные рейтинговые агентства имеют глобальный охват, но в странах АТР и БВ появляются и местные рейтинги.

При оценке показателя о наличии у компании ESG-рейтинга эксперты опирались на информацию, раскрываемую в отчетности компаний и в разделах интернет-сайта об устойчивом развитии.

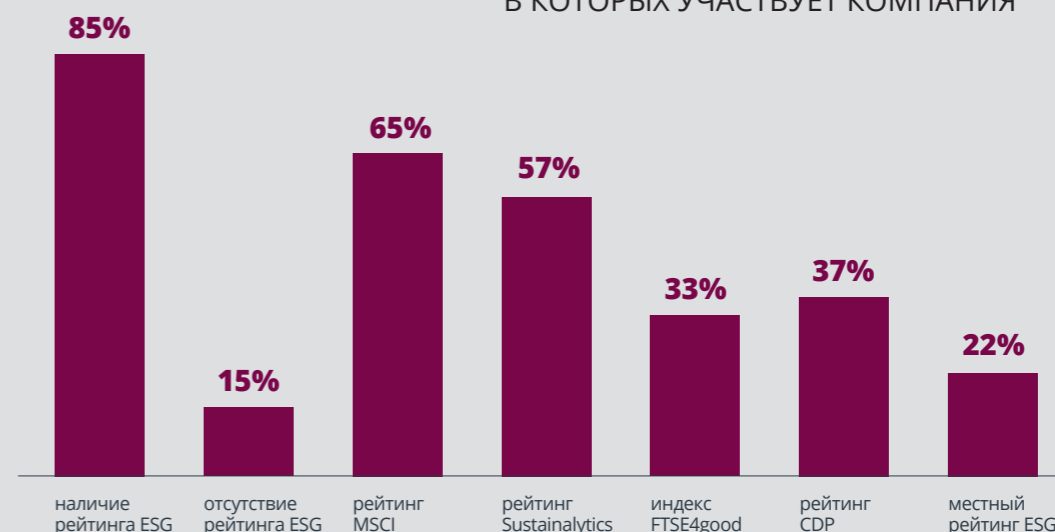
85% компаний выборки представили сведения о наличии рейтингов ESG. В число стран, где все компании выборки имеют рейтинг ESG, вошли материковый Китай, Тайвань, Индонезия, Турция и Малайзия.

В среднем компании имеют 2-3 рейтинга ESG, вместе с тем 15% выборки не публиковали информацию о рейтингах ESG – это компании из ОАЭ, Саудовской Аравии, Индии, Малайзии, Кореи.

Наиболее популярными рейтингами являются международные рейтинги MSCI ESG и Sustainalytics. 22% компаний имеют рейтинги местных агентств, здесь в первую очередь, выделяются компании Индонезии (71%). В Корею и Тайване 33% компаний выборки публикуют сведения о местном рейтинге ESG, в материковом Китае – 25%, в Индии – 17%.

Помимо рейтингов компании охотно раскрывают информацию о включении своих акций в индексы устойчивого развития. 33% компаний сообщили о включении своих акций в индексы FTSE4Good, также упоминались индексы DowJonesSustainability и местных бирж.

ДИАГРАММА 22
ИНДЕКСЫ И РЕЙТИНГИ ESG, В КОТОРЫХ УЧАСТВУЕТ КОМПАНИЯ



ВЫВОДЫ

01

Компании АТР и БВ уделяют повышенное внимание развитию корпоративного управления в соответствии с международными стандартами. В 55% выборки независимые директора составляют большинство в совете директоров. Основной формой вознаграждения членов советов директоров является фиксированное вознаграждение. Система внутреннего контроля и управления рисками исследуемых компаний базируется на международных стандартах, а функция внутреннего аудита подчинена совету директоров. Большинство компаний внедрило кодексы этики и антикоррупционную политику.

02

Внедряемые международные стандарты побуждают компании подробно раскрывать информацию о системе управления устойчивым развитием и акцентировать роль совета директоров. Широко распространена практика формирования стратегии с учетом ESG-факторов, и 77% компаний выборки заявляют о том, что совет директоров осуществляет контроль ESG-рисков. Советы директоров чаще всего получают сведения о рисках ESG в рамках отчёта о рисках, предварительно рассмотренного комитетом по рискам либо комитетом по аудиту. Более половины компаний выборки – 52% – представили сведения о включении ESG-показателей в систему мотивации менеджмента.

03

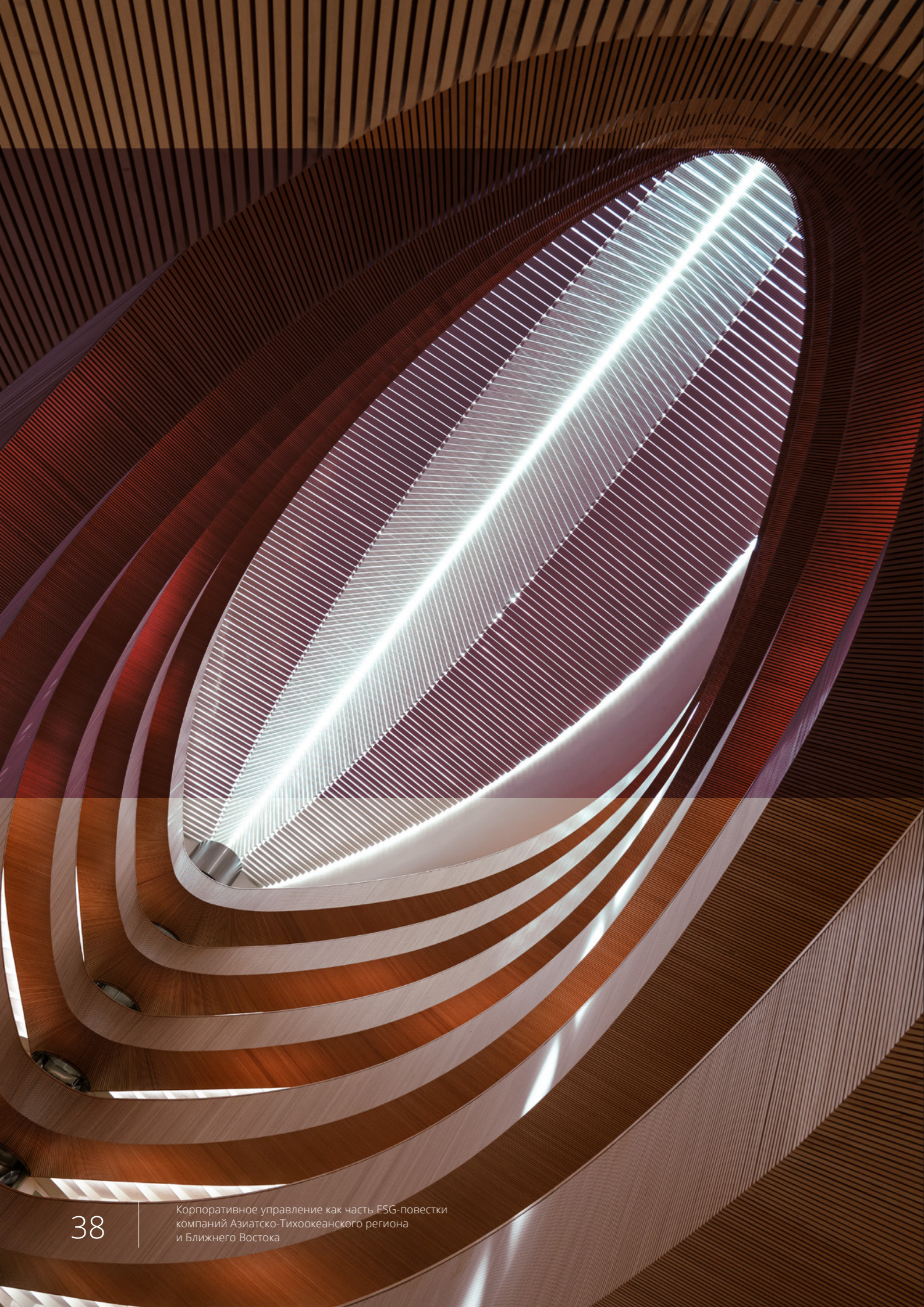
В регионе АТР и БВ развивается «зелёное финансирование». 40% компаний выборки уже имеют опыт проектов «зелёного финансирования». Наилучшие результаты демонстрируют компании материкового Китая, Тайваня, Кореи, Индии и Индонезии. Возросшее внимание к теме устойчивого развития подталкивает компании к получению рейтингов ESG: 85% компаний выборки представили сведения о наличии рейтинга, и в среднем компании имеют 2-3 рейтинга ESG. Наиболее популярными рейтингами являются международные рейтинги MSCI ESG и Sustainalytics, а 22% компаний имеют рейтинги местных агентств.

04

Результаты исследования показывают, что по некоторым вопросам компании АТР и БВ опережают практику российских компаний. В странах АТР и БВ заметно возросшее внимание к гендерной тематике, поддерживаемое местными регуляторами: более половины компаний выборки включили в состав совета директоров не менее 2-х женщин. Существенное отличие отмечается в практике обучения членов СД и высшего менеджмента – 83% компаний выборки подробно отчитываются в годовых отчётах о выполнении программ обучения для членов совета директоров и топ-менеджмента. Компании АТР и БВ чаще, чем российские компании, обозначают требования к контрагентам в сферах экологии и соблюдения прав человека.

05

Страновая специфика корпоративного управления проявляется в создании дополнительных органов управления, в позиции корпоративного секретаря и в выборе сфер деятельности дополнительных комитетов при совете директоров. В материковом Китае как частные, так и государственные компании создают партийные комитеты, возглавляемые представителями государства и не имеющие точного перечня полномочий в уставах компаний. Финансовые организации некоторых исламских стран создают шариатские советы/комитеты для контроля деятельности организации в части соответствия исламским нормам. Позиция корпоративного секретаря также имеет отличия: в Малайзии и Индонезии это специальное должностное лицо, в Индии и Тайване корпоративный секретарь совмещает свои функции с иными, в компаниях Кореи и странах Ближнего Востока этой должности, как правило, нет.



ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОВЕДЕНО ЭКСПЕРТНЫМ ЦЕНТРОМ РИД

ЕКАТЕРИНА НИКИТЧАНОВА
Заместитель директора,
руководитель Экспертного центра

НАТАЛЬЯ ЛИХАЧЕВА
Заместитель руководителя
Экспертного центра

АНЗОР БЕКШОКОВ
Ведущий эксперт

ИЛЬЯС АХМЕД
Ведущий эксперт



РОССИЙСКИЙ
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

Российский институт директоров (РИД) создан в 2002 году и в настоящее время является ведущим российским экспертно-консалтинговым, информационно-исследовательским, кадровым и образовательным центром по вопросам корпоративного управления. Российский институт директоров (РИД®) – единственный в России присваивает Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ®), проводит аудит корпоративного управления по уникальной авторской методике PhICS-модель корпоративного управления (PhICS®). В рамках проекта Национальный реестр профессиональных корпоративных директоров (НР ПКД®) объединяет более 700 профессиональных членов советов директоров российских компаний, проводит ежегодные Национальные Конгрессы профессиональных корпоративных директоров. В рамках исследовательских проектов РИД сотрудничал с МГУ, НИУ ВШЭ, РЭШ, МШУ Сколково.

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Игорь Беликов
Директор

belikov@rid.ru

Владимир Вербицкий
Первый заместитель
директора

verbitsky@rid.ru

Екатерина Никитчанова
Заместитель директора

nikitchanova@rid.ru

119121, г. Москва, ул. Бурденко, д. 14 А
+7 (495) 502 9485 | www.rid.ru