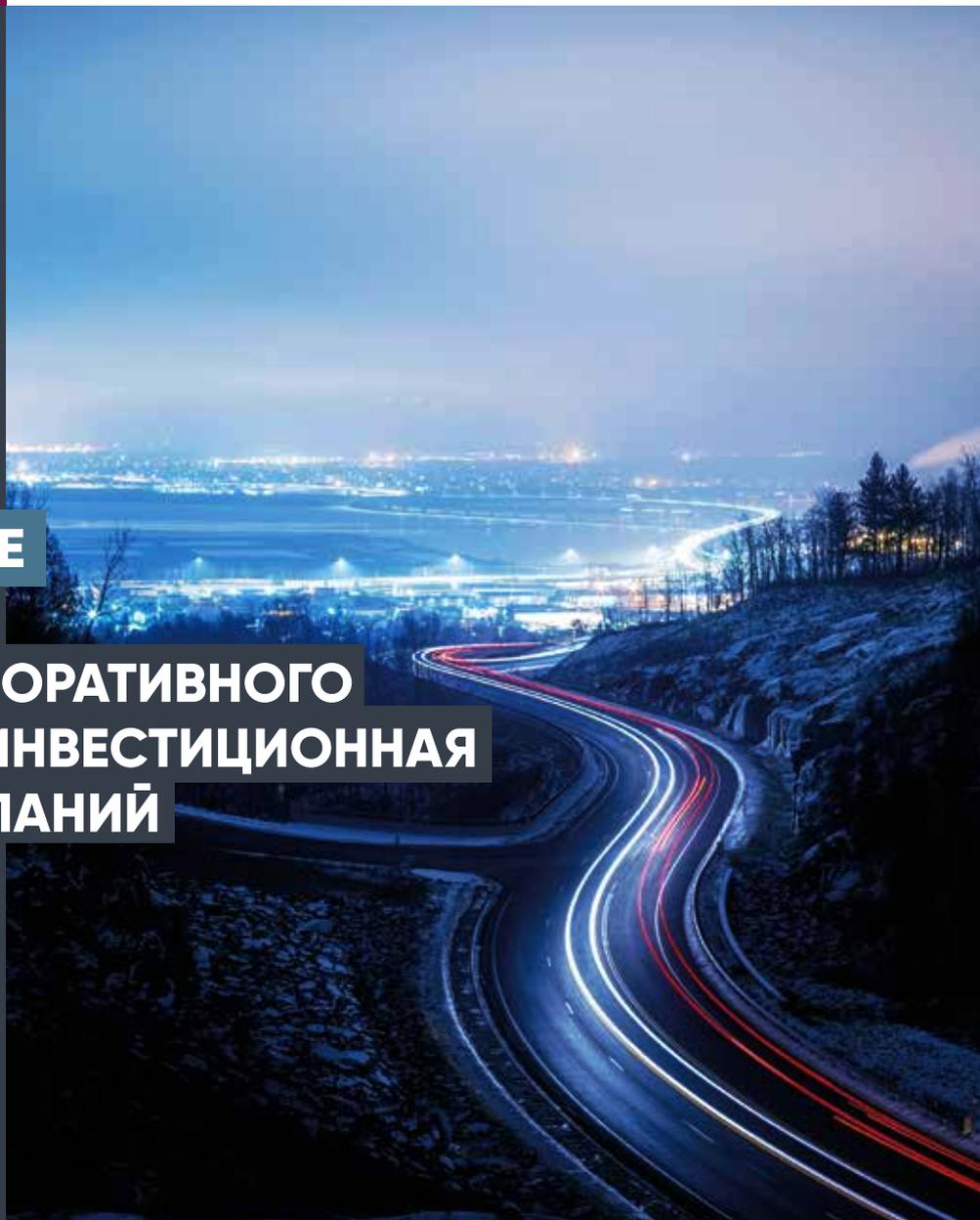




РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

**ИССЛЕДОВАНИЕ**

**ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ И ИНВЕСТИЦИОННАЯ  
ПРАКТИКА КОМПАНИЙ  
СТРАН БРИКС**



МОСКВА 2025

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР

ПАРТНЕР

ПАРТНЕР

# ОБ ИССЛЕДОВАНИИ



За последние годы объединение стран БРИКС превратилось в важнейшую международную площадку для сотрудничества во многих сферах деятельности. Вслед за экономическим сотрудничеством стран БРИКС на государственном уровне активно развивается взаимодействие на уровне деловых сообществ и корпораций.

В начале становления БРИКС финансовые рынки стран-участниц относили к развивающимся, отмечая существенный потенциал их роста. За прошедшие 16 лет фондовые рынки стран БРИКС стремительно развивались, следуя глобальным трендам и расширяя круг инвесторов. Соответствующий процесс продолжается: финансовые регуляторы опираются на признанные международные стандарты и внедряют их с учётом страновых особенностей.

Совершенствование корпоративного управления является важным инструментом для повышения доверия на рынках капитала и расширения круга инвесторов. Для российской деловой среды представляет интерес практика ведущих компаний других стран БРИКС, ее анализ позволяет оценить степень внедрения институтов корпоративного управления и выявить страновые особенности корпоративной и инвестиционной практики.

В связи с чем в выборку исследования вошли 46 компаний, в том числе компании с наибольшей капитализацией<sup>1</sup>, чьи акции торгуются на 8 биржах стран БРИКС, а также крупнейшие компании Эфиопии<sup>2</sup>. Иран не был включен в исследование в связи с недоступностью информации о местных компаниях. Все компании выборки являются рыночными лидерами и задают тренды в корпоративном секторе своих стран, последовательно внедряя международные стандарты.

В итоговый перечень бирж вошли:

- Фондовая биржа Абу-Даби
- Саудовская фондовая биржа
- Фондовая биржа Сан-Паулу (B3)
- Национальная фондовая биржа Индии
- Йоханнесбургская фондовая биржа
- Египетская биржа
- Шанхайская фондовая биржа
- Гонконгская фондовая биржа

В выборке исследования представлены компании 10 отраслей. Крупнейшие эмитенты бирж стран БРИКС представляют банковский сектор, горнодобывающую и нефтегазовую отрасли, IT сектор и потребительский сектор.

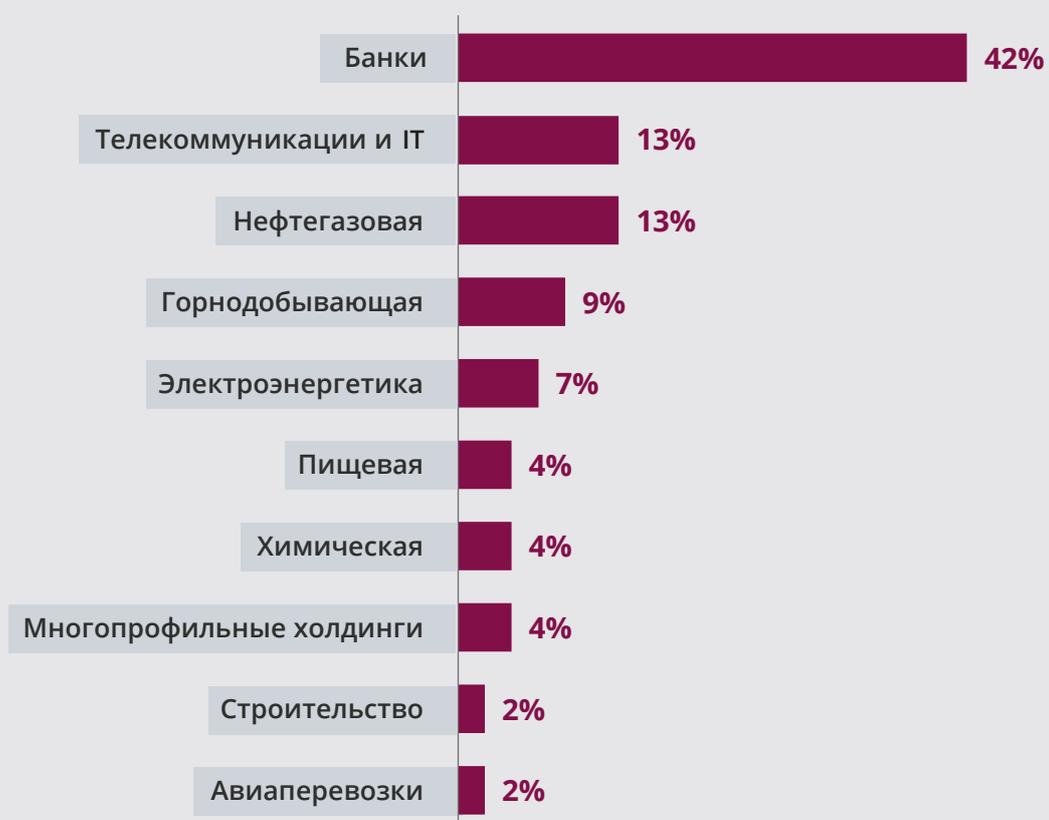
---

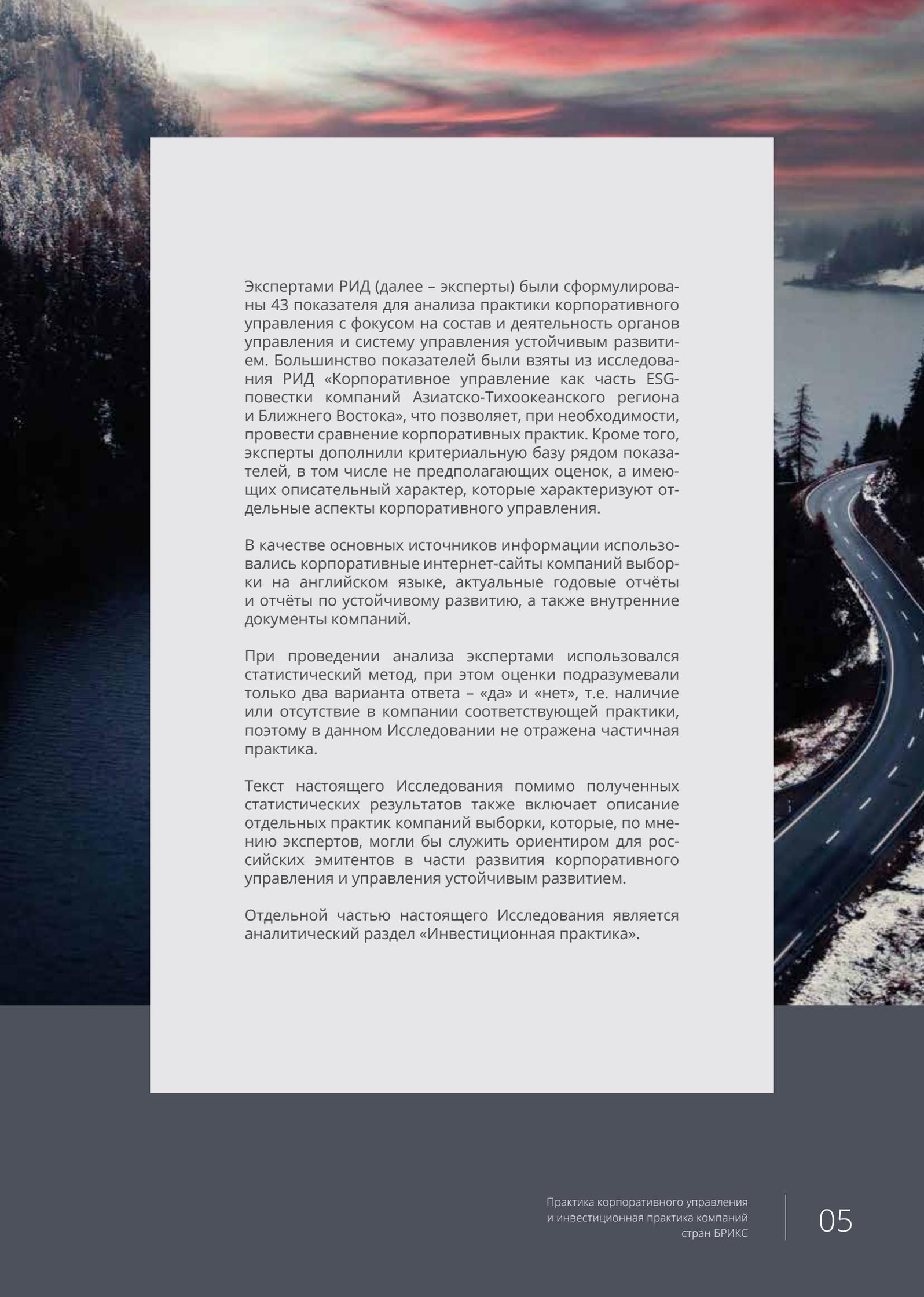
<sup>1</sup> На 01.07.2024 г.

<sup>2</sup> В период проведения исследования в Эфиопии еще не функционировала фондовая биржа, она начала работу в январе 2025 года.

## ДИАГРАММА 1

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПАНИЙ  
ПО ОТРАСЛЯМ





Экспертами РИД (далее – эксперты) были сформулированы 43 показателя для анализа практики корпоративного управления с фокусом на состав и деятельность органов управления и систему управления устойчивым развитием. Большинство показателей были взяты из исследования РИД «Корпоративное управление как часть ESG-повестки компаний Азиатско-Тихоокеанского региона и Ближнего Востока», что позволяет, при необходимости, провести сравнение корпоративных практик. Кроме того, эксперты дополнили критериальную базу рядом показателей, в том числе не предполагающих оценок, а имеющих описательный характер, которые характеризуют отдельные аспекты корпоративного управления.

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.

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

Отдельной частью настоящего Исследования является аналитический раздел «Инвестиционная практика».

# 1

## КОНЦЕНТРАЦИЯ ПРАВ СОБСТВЕННОСТИ В КОМПАНИИ

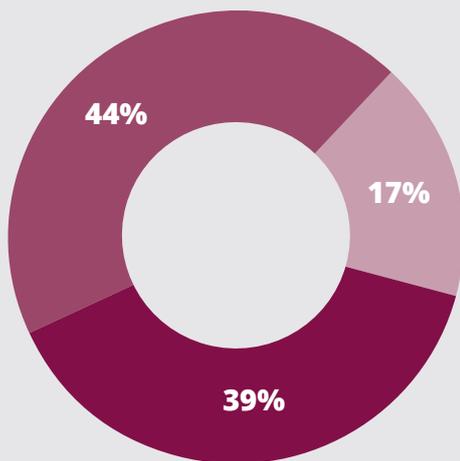
Расширение числа акционеров в компании способствует снижению зависимости от мажоритарного акционера, включению более широкого круга заинтересованных лиц в управление компанией, и, таким образом, способствует целям устойчивого развития.

Для компаний стран БРИКС в целом более характерна концентрированная структура акционерного капитала, однако присутствует и страновая специфика.

Так, 39% компаний выборки не имеют контролирующего акционера, при этом наиболее высокий уровень подобной практики отмечен в Египте, Индии и ЮАР.

В 44% компаний выборки доля контролирующего акционера составляет от 50% до 75% – такая структура владения характерна для Китая и Бразилии. В 17% компаний выборки мажоритарный акционер контролирует более 75% акционерного капитала – эта практика наиболее распространена в компаниях ОАЭ и Эфиопии.

Государство выступает как акционер (напрямую или опосредованно) в 45% компаний выборки.



**ДИАГРАММА 2**  
КОНЦЕНТРАЦИЯ ПРАВ  
СОБСТВЕННОСТИ В КОМПАНИИ

- 39 мажоритарный акционер владеет менее 50%
- 44 мажоритарный акционер владеет более 50% и менее 75%
- 17 одному акционеру или группе аффилированных лиц принадлежит более 75% голосующих акций

## 2

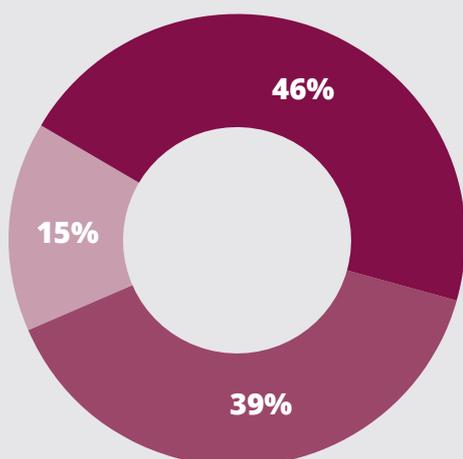
# СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В рамках анализа состава совета директоров компаний эксперты выделяли его численность и структуру с точки зрения категорий входящих в него директоров.

Численность советов директоров в компаниях выборки варьируется от 5 до 16 человек. Большинство компаний включают в совет директоров от 10 до 13 человек.

Доля независимых директоров в среднем составляет 46%, доля неисполнительных директоров – 39%, а доля исполнительных директоров – 15%.

В некоторых странах – в Индии, Китае и Египте – доля исполнительных директоров в среднем превышает 20%. В то же время в большинстве компаний Бразилии, ОАЭ и Эфиопии исполнительные директора не включаются в состав совета директоров.



**ДИАГРАММА 3**  
СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

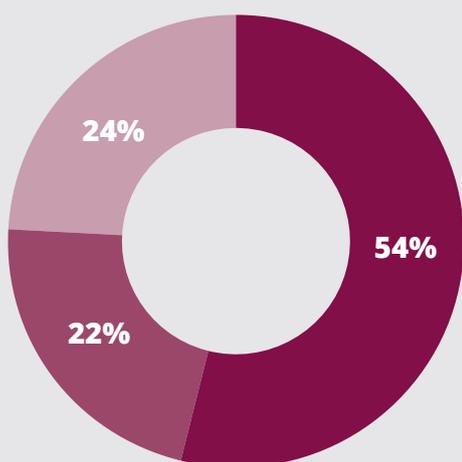
- 46 Доля независимых директоров
- 39 Доля неисполнительных директоров
- 15 Доля исполнительных директоров

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 54% компаний выборки независимые директора составляют большинство в составе совета директоров. В Индии, ОАЭ и ЮАР такая практика отмечается во всех компаниях выборки (100% соответствие). В Бразилии соответствующая практика также превалирует.

В 22% компаний доля независимых директоров в совете директоров составляет от 30% до 50%. Такая практика характерна для Саудовской Аравии и Китая.

В 24% компаний доля независимых директоров составляет менее 30%. Минимальное число независимых директоров характерно для советов директоров компаний Египта. В Эфиопии институт независимых директоров пока отсутствует.



**ДИАГРАММА 4**  
ДОЛЯ НЕЗАВИСИМЫХ  
ДИРЕКТОРОВ В СД

- 54 50% состава СД и более составляют независимые директора
- 22 в составе СД от 30% до 50% независимых директоров
- 24 в составе СД менее 30% независимых директоров

# 3

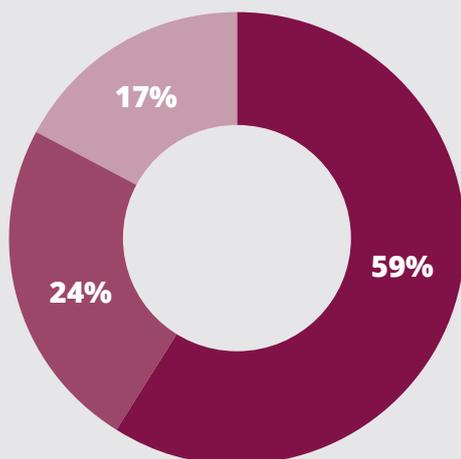
## ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

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

В 24% компаний выборки председателем совета директоров избран независимый директор, при этом 100% соответствие этому критерию демонстрируют компании ОАЭ и 80% компаний из ЮАР.

В 17% компаний выборки наблюдается совмещение позиций председателя совета директоров и единоличного исполнительного органа: такая практика отмечена в 5 компаниях Китая, торгующихся на Гонконгской бирже, 2 компаниях Индии и 1 компании Египта.

В 59% компаний председателем совета директоров избран неисполнительный директор. Такая практика распространена в компаниях Бразилии, Эфиопии, Египта, Саудовской Аравии и Китая (Шанхайская фондовая биржа).



**ДИАГРАММА 5**  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА  
ДИРЕКТОРОВ

- 59 неисполнительный директор
- 24 независимый директор
- 17 исполнительный директор

# 4

## ГЕНДЕРНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ

Присутствие женщин в составе органов управления компании является важным маркером, свидетельствующим о равноправии и гендерном разнообразии. 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 отчёте.

Наибольшее представительство женщин в совете директоров отмечено в компаниях ЮАР<sup>3</sup> – в среднем женщины составляют 40% состава совета директоров: в каждой из 5 компаний в совете директоров не менее 3-х женщин.

В Индии, Бразилии и Эфиопии доля женщин в советах директоров в среднем составляет 20-25%. В Китае, Египте, ОАЭ и Саудовской Аравии доля женщин в советах директоров в среднем составляет 12-16%.

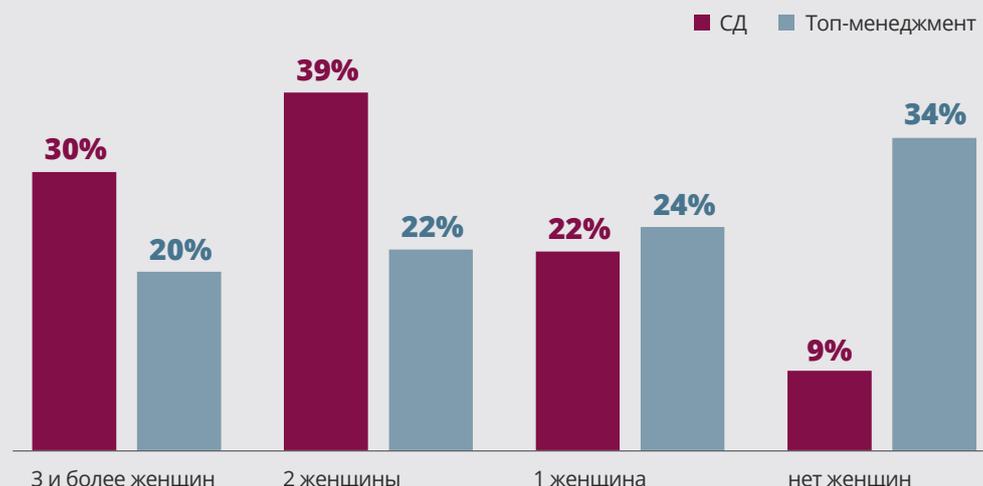
Результаты исследования свидетельствуют о том, что в компаниях выборки представительство женщин в составе совета директоров выше, чем в менеджменте, что с большей степенью вероятности объясняется вниманием, уделяемым вопросу гендерного разнообразия в советах директоров местными регуляторами.

Наибольшее представительство женщин в топ-менеджменте отмечено в Бразилии и ЮАР – в 60% компаний этих стран в высший руководящий состав входят 3 и более женщин. Для большинства компаний Китая, Египта, Индии и Саудовской Аравии характерно либо полное отсутствие женщин, либо наличие одной женщины в руководстве.

<sup>3</sup> Более подробно см. отчёт JustShare <https://justshare.org.za/wp-content/uploads/2024/10/241030-JSE-Top-40-Women-in-Leadership.pdf>

<sup>4</sup> При оценке числа женщин в топ-менеджменте учитывались данные 55 компаний, раскрывающих информацию о составе топ-менеджмента.

**ДИАГРАММА 6<sup>4</sup>**  
ГЕНДЕРНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ



# 5

## СТРАНОВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В рамках настоящего исследования эксперты проанализировали внутренние документы и годовые отчеты компаний выборки и выделили некоторые страновые особенности, касающиеся формирования и работы совета директоров.

### ОАЭ

- Не менее 1/3 независимых директоров
- Большинство – представители арабской национальности, 20% – женщины
- Если государство владеет 5% и более, оно назначает в СД своих представителей пропорционально пакету. Остальных членов СД избирают другие акционеры
- При возникновении вакансии СД сам назначает нового члена СД, представив его кандидатуру на одобрение на ближайшем ОСА
- СД избирается на 3 года, возможно переизбрание
- Срок для НД: 9 лет подряд/12 лет для банков
- Члены СД могут выдавать доверенность на голосование другим членам СД, письменное мнение не допускается

### Саудовская Аравия

- Не менее 2-х или 1/3 (большее значение) независимых директоров
- Обязательно избирается заместитель ПСД, CEO, как правило, входит в СД без процедуры избрания
- ЧСД не может входить в СД более 5-ти листинговых компаний
- ЧСД банка не может входить в СД другого банка
- При возникновении вакансии СД сам назначает нового члена СД, представив его кандидатуру на одобрение на ближайшем ОСА
- СД избирается максимум на 4 года (срок закрепляется в уставе, обычно 3 года), возможно переизбрание
- Срок для НД: 9 лет (подряд или с перерывом)/12 лет для банков

### ЮАР

- Не менее 1/4 независимых директоров
- Ключевая роль по отбору кандидатов в СД за Комитетом по номинациям
- Действует принцип расового и гендерного разнообразия
- Отдельные компании самостоятельно устанавливают гендерные цели
- СД сам отбирает кандидатов, ОСА формализует решение
- Срок избрания: обычно 3 года, встречается 5 лет

### Бразилия

- Не менее 2-х или 20% (большее значение) независимых директоров
- Учет разнообразия при формировании состава (гендерного, расового и др.)
- Миноритарии и владельцы префов могут иметь право отдельно избирать ЧСД
- Работникам предоставляется право отдельно избирать в СД своего представителя
- Уставом может быть предусмотрена ротация ЧСД (за исключением избранных минорами и работниками)
- СД избирается максимум на 2 года, возможно переизбрание (с ограничениями), могут избираться альтернативные члены СД («скамейка запасных»)
- Срок для НД: различается от 6 до 10 лет

### Китай

- Не менее 1/3 независимых директоров
- Ключевая роль по отбору кандидатов в СД за Комитетом по номинациям
- Действует принцип расового и гендерного разнообразия
- Правила листинга Гонконгской биржи включают требование о раскрытии информации в случае отсутствия женщин в совете директоров<sup>5</sup>
- СД сам отбирает кандидатов, ОСА формализует решение
- Срок избрания: обычно 3 года, но компании могут устанавливать иной срок

### Индия

- Не менее 1/3 независимых директоров, а если ПСД исполнительный или собственник – не менее 50%
- В СД должна входить минимум 1 женщина
- СД может сам назначать «альтернативного» и «дополнительного» директора
- 2/3 состава СД обычно подлежит ротации
- Срок избрания: 3 года или 5 лет
- Срок для НД: 8 или 10 лет

<sup>5</sup> С 2025 г.

# 6

## КОМИТЕТЫ 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 комитеты 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 сформирован в 96% компаниях выборки.

Общий комитет по номинациям и вознаграждениям характерен для ОАЭ (100%), Саудовской Аравии (83%), Индии (100%). Анализ показал, что широкое распространение имеет практика создания комитета по рискам – он создан в 63% компаний выборки. Комитеты по рискам созданы во всех рассмотренных компаниях Индии и Саудовской Аравии, а также в большинстве компаний ЮАР и Эфиопии.

В 63% компаний выборки отмечено наличие комитета по устойчивому развитию (см. Диаграмма 21).



В 15% компаний выборки создан комитет по корпоративному управлению, который часто совмещает свои функции с иными (например, с вопросами устойчивого развития, вопросами номинаций и вознаграждений). Наиболее часто комитет по корпоративному управлению встречается в компаниях Бразилии (60%) и Индии (40%).

В 30% компаний выборки создан комитет по стратегии: преимущественно в Китае, также есть примеры в ЮАР, Эфиопии, ОАЭ и Бразилии.

В 67% компаний имеются иные комитеты. В Индии широко распространен комитет по взаимодействию со стейкхолдерами и комитет по ИТ, в Китае – комитет по сделкам со связанными сторонами, в ОАЭ и Саудовской Аравии – исполнительный комитет для взаимодействия с менеджментом. В Китае на уровне комитетов рассматриваются вопросы защиты потребителей. Комитет по инвестициям отмечен в 17% компаний – наиболее часто в Бразилии (40%).

В рамках настоящего исследования эксперты также проанализировали специфику взаимодействия совета директоров и комитетов. Ключевым отличием в практике исследуемых компаний является степень самостоятельности комитетов.

Так, в компаниях ОАЭ, Саудовской Аравии и отчасти Индии комитеты имеют ряд самостоятельных полномочий, делегированных им советом директоров, что закреплено в соответствующих внутренних документах.

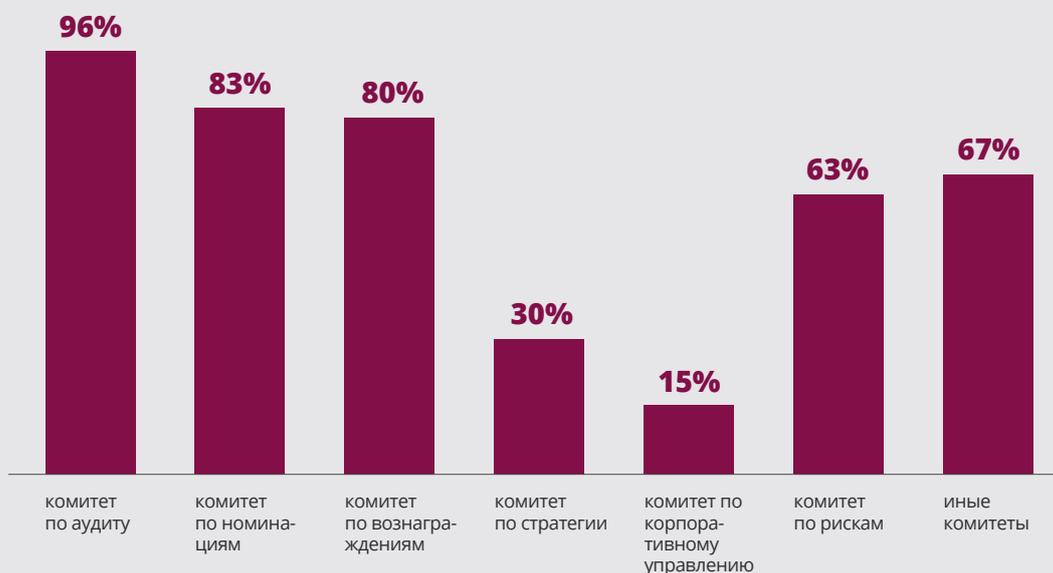
В компаниях Бразилии комитеты, как правило, вырабатывают рекомендации совету директоров, и самостоятельные решения не принимают.

В ЮАР особым статусом наделяются комитет по аудиту и комитет по этике – совет директоров делегирует им ряд самостоятельных полномочий.

В Китае практика варьируется: в некоторых компаниях совет директоров также может делегировать комитетам отдельные полномочия.

## ДИАГРАММА 7

### НАЛИЧИЕ КОМИТЕТОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



# 7

## КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

Регуляторы во всех странах наибольшее внимание уделяют составу и деятельности комитета по аудиту.

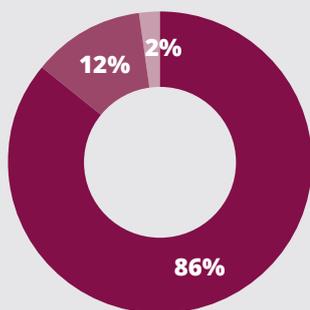
В 88% компаний исследования председателем комитета по аудиту избран независимый директор. В Бразилии практика допускает избрание на должность председателя комитета независимого внешнего эксперта. В одной компании из Египта и в компаниях из Эфиопии отмечена практика избрания неисполнительного члена совета директоров председателем комитета, вместе с тем стоит отметить, что в советах директоров Эфиопии отсутствует категория независимых директоров.

Практика формирования состава комитета по аудиту в разных странах заметно отличается. Требование о независимости всех членов комитета по аудиту полностью выполняют компании ЮАР, в Индии – 60% компаний выборки.

В Китае и Эфиопии комитеты по аудиту в большинстве компаний включают не только независимых директоров, но и неисполнительных членов совета директоров.

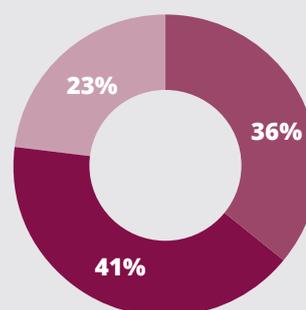
В ОАЭ, Саудовской Аравии и Бразилии распространенной практикой является включение в состав комитета по аудиту лиц, не являющихся членами совета директоров. Это может быть связано с тем, что, например, в Саудовской Аравии состав комитета по аудиту утверждается отдельным решением собрания акционеров.

**ДИАГРАММА 8**  
СТАТУС ПРЕДСЕДАТЕЛЯ  
КОМИТЕТА ПО АУДИТУ



- 86 независимый член СД
- 12 неисполнительный член СД
- 2 внешний эксперт

**ДИАГРАММА 9**  
СОСТАВ КОМИТЕТА  
ПО АУДИТУ



- 41 только независимые
- 36 независимые и неисполнительные директора
- 23 в состав комитета включаются не ЧСД

# 8

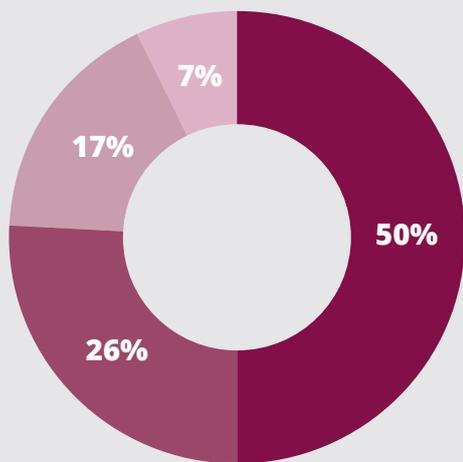
## ЗАВИСИМОСТЬ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОТ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Международные стандарты предполагают выплату членам совета директоров фиксированного вознаграждения. Данным стандартам следуют 50% компаний выборки. В полной мере (100% соответствие) практика внедрена в Саудовской Аравии и ЮАР. В большинстве компаний Китая и Бразилии также установлен фиксированный размер вознаграждения.

В 17% компаний выборки внедрена система вознаграждения, предусматривающая зависимость вознаграждения членов совета директоров от краткосрочных результатов деятельности компании (размера полученной прибыли). Этой практике следует большинство компаний ОАЭ – размер фиксированного вознаграждения не может превышать определенный процент от полученной прибыли. Также такая практика отмечена в отдельных компаниях Индии, Эфиопии и Китая.

7% компаний выборки, представляющих Бразилию и Китай, предусмотрели для членов совета директоров долгосрочную программу мотивации.

В 26% компаний выборки информация о системе вознаграждения членов совета директоров отсутствует. Данная практика характерна для компаний из Эфиопии и Египта, что связано с недостатками системы отчетности в этих странах.



### ДИАГРАММА 10

#### ЗАВИСИМОСТЬ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОТ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

- 50 не зависит от результатов
- 26 не раскрыта информация
- 17 зависит от краткосрочных результатов
- 7 зависит от долгосрочных результатов

# 9

## РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ О ВОЗНАГРАЖДЕНИИ РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ

Система мотивации высшего руководства компаний является одной из центральных тем в корпоративном управлении. Отмечается общая тенденция к прозрачности систем вознаграждения, однако в целом, компании БРИКС не демонстрируют высокого уровня раскрытия сведений о вознаграждении руководства.

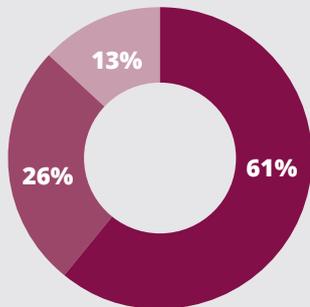
61% компаний выборки раскрывают информацию об индивидуальном вознаграждении членов совета директоров и 56% компаний раскрывают информацию об индивидуальном вознаграждении исполнительного руководства компании. Оба критерия соблюдаются компаниями Китая, Индии и ЮАР.

В Бразилии компании раскрывают подробную информацию о выплатах членам совета директоров, однако информация о выплатах топ-менеджменту раскрывается в обезличенном формате: структура, общая сумма, минимальное, максимальное и среднее значения.

Компании из ОАЭ придерживаются практики раскрытия сведений об индивидуальном вознаграждении топ-менеджмента, однако к раскрытию вознаграждения членов совета директоров подходят по-разному: часть компаний раскрывает подробную информацию, другие ограничиваются общей суммой.

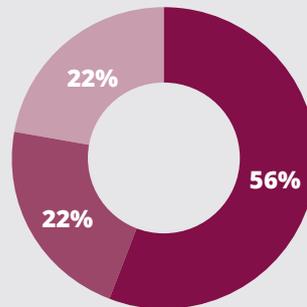
В отчетах компаний из Египта и Эфиопии эксперты не обнаружили информацию о вознаграждении – ни членов совета директоров, ни менеджмента.

**ДИАГРАММА 11**  
РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ  
О ВОЗНАГРАЖДЕНИИ ЧЛЕНОВ  
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



- 61% раскрывается индивидуальное вознаграждение и структура вознаграждения
- 26% не раскрывается индивидуальное вознаграждение и структура вознаграждения
- 13% раскрывается структура вознаграждения и общая суммы выплат

**ДИАГРАММА 12**  
РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ  
О ВОЗНАГРАЖДЕНИИ  
МЕНЕДЖМЕНТА



- 56% раскрывается индивидуальное вознаграждение и структура вознаграждения
- 22% не раскрывается индивидуальное вознаграждение и структура вознаграждения
- 22% раскрывается структура вознаграждения и общая суммы выплат

# РАСКРЫТИЕ СТРУКТУРЫ И РАЗМЕРА ИНДИВИДУАЛЬНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Среди компаний выборки в части раскрытия информации о вознаграждении руководства (как членов совета директоров, так и высшего менеджмента) выделяются компании ЮАР, Индии и Китая, причем наиболее подробная структура вознаграждения представлена в отчетах компаний из ЮАР. Южноафриканские компании раскрывают детально систему вознаграждения, критерии выплаты краткосрочных и долгосрочных бонусов, достижение КПЭ в отчетном периоде, индивидуальный размер выплат.

## GOLD FIELDS LIMITED

## Описание системы, вознаграждение исполнительных и независимых директоров

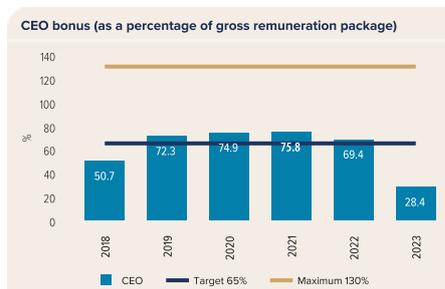
### Section 3: Implementation Report continued

#### Overall executive director short-term incentive determination

In line with their BSC performance ratings and that of the Company, the RemCo awarded the Interim CEO and CFO bonuses equal to 28.4% and 27.5% of their annual gross remuneration package, respectively. Their 2023 STI determination is summarised in the following table.

Executive director	Role	Company bonus factor %	Individual bonus factor %	Overall performance %	Target bonus (policy)	Achieved bonus (target bonus x overall performance)	Maximum bonus (policy)	Annual bonus paid 2023 US\$'000	Individual rating translation
					as % of annual bonus salary				
M Preece	Interim CEO	5	39	44	65	28.4	130	177,257	3.2 = 112%
P Schmidt	CFO	5	41	46	60	27.5	120	177,852	3.3 = 118%
		Group performance outcome 7% (see p52) weighted 65%	Individual outcomes (see BSCs on p53 – 55) weighted 35%						

The chart below shows the CEO bonus outcomes as percentages of gross remuneration package for 2023 and the previous five years.



#### Long-term Incentive Plan – implementation

##### Long-term incentive awards vesting during the year

The 2021 Performance Share Award, with a three-year performance period to 31 December 2023, was performance tested prior to vesting in February 2024, subject to service, with the following performance outcomes:

Performance condition	Weight	Threshold – 0% vesting	Target – 100% vesting	Stretch – 200% vesting	Performance outcome %	Weighted vesting outcome %
Absolute TSR	25	0%	Cost of equity	Cost of equity + 6%	200	50
Relative TSR	25	Below median	Median of peer group	Upper quartile	200	50
Free cash-flow margin <sup>1</sup>	25	5% average margin	15% average margin	20% average margin	0	0
Decarbonisation <sup>2</sup>	12.5	329	365	402	200	25
Gender representation	12.5	20%	24%	25%	182	23
<b>Total</b>						<b>148</b>

<sup>1</sup> Calculated at a gold price of US\$1,300/oz  
<sup>2</sup> Measured in kWhCO<sub>2</sub>e/t

#### Remuneration for executive directors and prescribed officers (US\$'000)

Executive	Year	Salary <sup>1,2</sup>	Benefits <sup>3</sup>	Guaranteed Remuneration Package (GRP) <sup>4</sup>	Cash incentives <sup>5</sup>	LTI plan reflected <sup>6</sup>	Matching shares reflected <sup>7</sup>	Other <sup>8</sup>	Single total figure of remuneration
Executive directors									
	M Preece <sup>9</sup>	2023	594.3	29.0	623.3	177.3	2,008.6	–	2.1
	2022	515.0	25.2	540.2	410.4	1,964.4	309.7	1.4	2,458.0
P Schmidt	2023	591.7	48.1	639.9	177.9	2,693.3	–	2.4	3,513.4
	2022	617.1	46.2	663.3	453.9	3,157.2	6.5	3.0	4,283.9
Group Executive Vice Presidents									
	R Barden	2023	276.0	35.9	312.0	203.6	1,197.6	52.7	0.2
	2022	305.4	25.8	331.3	211.8	1,100.6	–	–	1,643.7
K Carter	2023	371.9	15.2	387.1	126.9	–	–	–	519.1
	2022	–	–	–	–	–	–	–	–
N Chohan	2023	309.7	45.8	355.5	94.7	1,403.9	–	4.3	1,858.4
	2022	347.3	30.2	377.6	232.5	1,254.4	118.3	0.9	1,983.7
J Magagula <sup>10</sup>	2023	84.8	14.8	99.6	26.2	–	–	290.0	415.7
	2022	–	–	–	–	–	–	–	–
F Swanepoel <sup>11</sup>	2023	278.6	1.1	279.7	131.7	–	–	19.4	430.8
	2022	–	–	–	–	–	–	–	–

#### Non-executive director fees – all figures US\$'000

NEDs were paid the following committee and Board fees for 1 January 2023 to 31 December 2023 as per the rates approved by the shareholders in June 2022 and May 2023V

Current directors	2023 directors' fees	2023 Committee fees	2023		2022		2023 total subsidiary Board fees	2022 total subsidiary Board fees
			total Board fees	total Board fees	total Board fees	total Board fees		
YGH Suleman	197.50	–	197.50	179.98	–	–	–	–
SP Reid <sup>2</sup>	128.57	–	128.57	137.08	33.38	–	–	32.91
PJ Bacchus <sup>3</sup>	89.28	66.84	156.12	211.37	–	–	–	–
TP Goodlace	64.83	44.13	108.96	141.04	–	–	–	–
A Andani <sup>4</sup>	89.28	65.14	154.42	187.61	78.46	–	–	79.88
PG Sibiyi <sup>1</sup>	64.83	53.18	118.01	155.25	–	–	–	–
JE McGill <sup>5</sup>	89.28	71.97	161.25	159.52	–	–	–	–
MC Bitar <sup>3</sup>	89.28	52.13	141.41	104.08	–	–	–	–
CAT Smit <sup>4</sup>	38.79	8.83	47.62	–	–	–	–	–

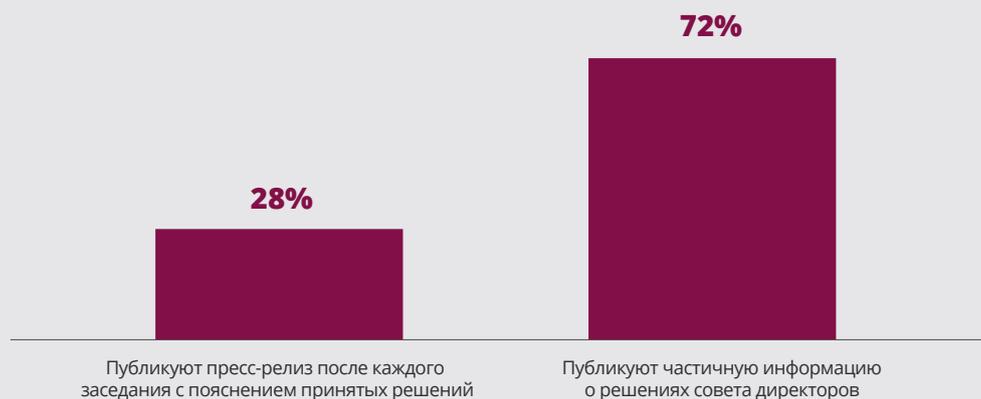
## ПРОЗРАЧНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Транспарентность компании на рынках капитала определяется, в том числе, прозрачностью и стабильностью деятельности органов управления компании.

Компании стран БРИКС пока демонстрируют слабое раскрытие информации о деятельности совета директоров – лишь 28% компаний выборки регулярно раскрывают полную информацию о принятых решениях этого органа управления. Наилучшая практика наблюдается у компаний Бразилии (100%). Компании из ЮАР, Египта и Китая демонстрируют средний уровень раскрытия – около 40% из них раскрывают информацию о решениях совета директоров.

Компании из ОАЭ, Саудовской Аравии, Индии и Эфиопии не раскрывают полной информации о решениях совета директоров, в лучшем случае раскрывая ограниченную информацию согласно требованиям бирж.

**ДИАГРАММА 13**  
РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ  
О РЕШЕНИЯХ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



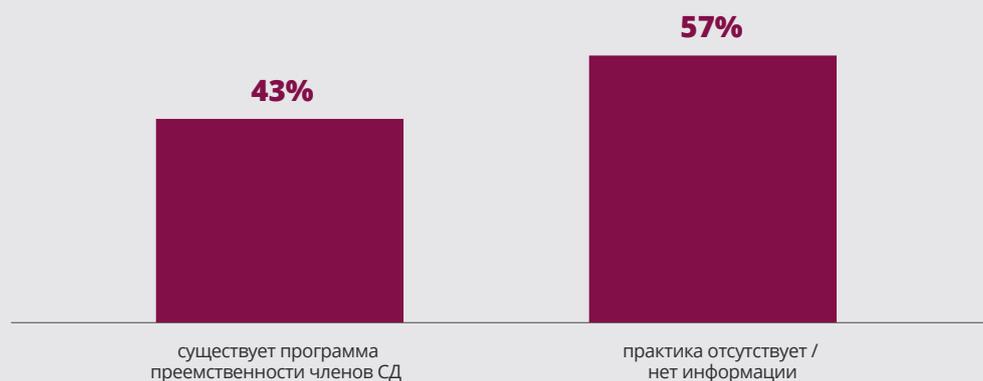
## НАЛИЧИЕ ПРОГРАММЫ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

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 43% компаний выборки имеют программы преемственности членов совета директоров. Данная практика распространена в ЮАР (100%), Бразилии (80%), Саудовской Аравии (80%) и Индии (60%).

### ДИАГРАММА 14

#### НАЛИЧИЕ ПРОГРАММЫ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



## ОБУЧЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

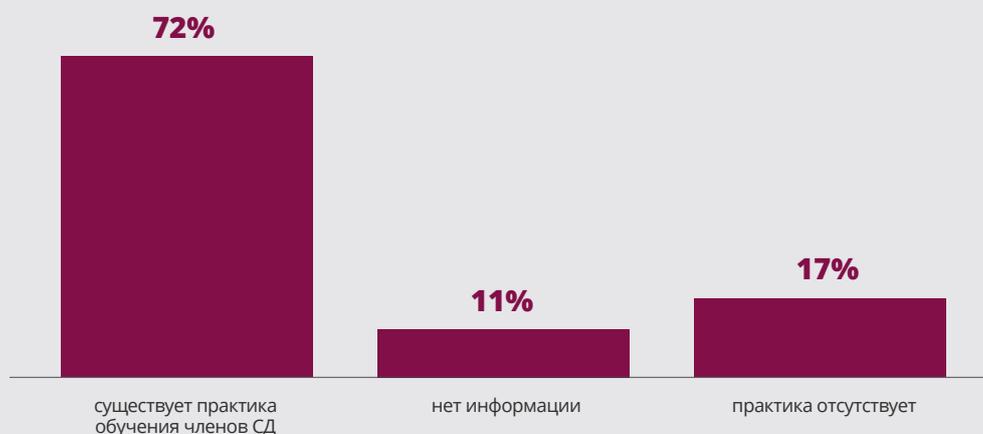
В условиях быстро меняющейся бизнес-среды акционеры уделяют большое внимание компетенциям членов совета директоров для повышения конкурентоспособности компании, что диктует необходимость развивать образовательные программы в новых сферах бизнеса.

Большинство компаний выборки – 72% – отчитываются в годовых отчётах о выполнении программ обучения для членов совета директоров и топ-менеджмента.

Соответствующая практика отмечена во всех компаниях Саудовской Аравии, Бразилии, Индии – обучение членов совета директоров является обязательным в соответствии с требованиями местного регулятора. В Китае 91% компаний проводят обучение членов совета директоров.

Самые низкие показатели продемонстрировали компании Египта и Эфиопии – 20%.

**ДИАГРАММА 15**  
ОБУЧЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



# ПРАКТИКА ОБУЧЕНИЯ ДИРЕКТОРОВ

Эксперты отметили, что особое внимание обучению членов совета директоров уделяют компании Бразилии. Например, в уставе компании Petrobras предусмотрено, что «переизбрание члена Совета директоров, не принимавшего участие в обучении, организованном компанией в течение последних двух лет, запрещается». В своих годовых отчетах бразильские компании раскрывают информацию о том, какие учебные программы и сессии для членов совета директоров проводились в течение отчетного года.

## **Management member training programs**

The Company regularly promoted an integration and training program for the Board of Directors and its Advisory Committees. As of the mandate that began in 2023, Vale's Board of Directors and Fiscal Council have an Onboarding and Continuing Education Program aimed at providing information and tools to boost their integration into the business context, Vale's culture and the dynamics of its governance and, therefore, to catalyze the performance as Director of the Company, covering the following dimensions: Business Vision; Valley Strategy; Ethics and Governance; Security, Risk and VPS; and Purpose and Cultural Transformation.

The first stages of the Onboarding Program provide Board members with content related to Vale and the context in which it operates and the scheduling of meetings and interactions, of the collegiate bodies as a whole, to better get to know the main executives of the Company and discuss strategic topics most relevant for Vale.

The following stages of the Onboarding Program include visits by Directors to the Company's main facilities, providing direct contact with local leaders and challenges specific to the business. Additionally, as part of the Continuing Education Program, content from Vale's Executive Education Portfolio is made available.

The Corporate Governance Board is responsible for leading the integration of Directors into Vale and acts as an inducer of the aforementioned Onboarding and Continuing Education Program, constituting the main point of dialogue with the Company.

Regarding the Executive Committee, members participate in several sessions during the year to address issues related to leadership, team development, cultural transformation, Diversity, Equity and Inclusion, with internal and external professionals. Emerging technical topics are also discussed in forums with the participation of specialists. In addition, Executive Committee members have access to mentors and coaches, when deemed necessary.

Vale also encourages the continuous development of skills and abilities of the members of the Executive Committee and Board Members for the performance of their functions, offering the opportunity to structure specific modules of Continuing Education, according to its own demands, aligned with its performance.

## **Extension of the current President's mandate**

On March 8, 2024, the Board of Directors decided to extend the current mandate of Eduardo Bartolomeo, Vale's President, until December 31, 2024, and decided that he will support the transition to the new leadership in early 2025, acting as an advisor for the Company until December 31, 2025.

## **Resignation of a member of the Board of Directors**

On March 11, 2024, Mr. José Luciano Duarte Penido delivered a letter of resignation as a member of Vale's Board of Directors, in which he expressed his concerns about the President succession process. Vale's internal policies require that a new President be selected by the Board of Directors, with the support of the People and Compensation Committee, from a list of three names recommended by an international search firm with recognized expertise in selecting global executives.

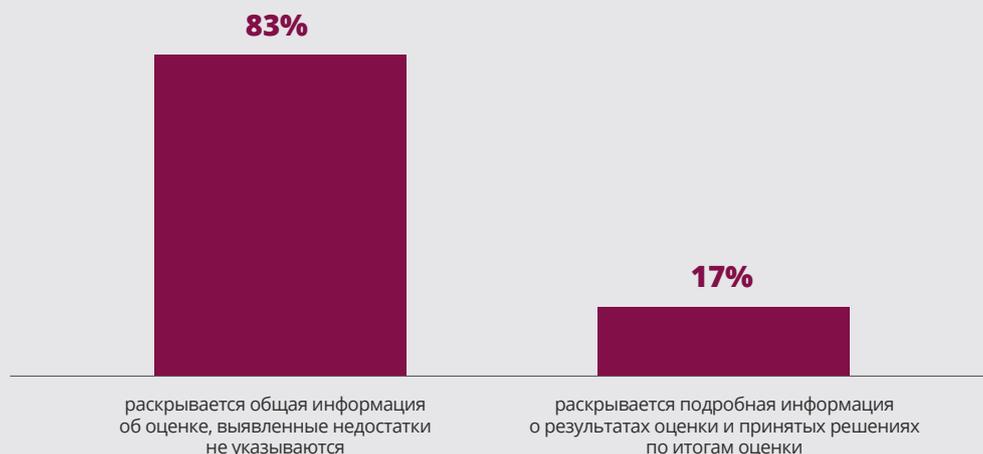
## ОЦЕНКА РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Проведение оценки работы совета директоров является инструментом повышения эффективности деятельности данного органа управления. Регуляторы финансовых рынков рекомендуют компаниям проводить независимую оценку работы совета директоров, однако инвесторы не всегда имеют возможность получить информацию об итогах проведения оценки.

С этой проблемой сталкивается большинство рынков стран БРИКС – лишь 17% компаний выборки раскрыли существенную информацию об итогах оценки работы совета директоров. Наилучшее раскрытие отмечено в ЮАР – 60% компаний раскрыли подробные данные об оценке и ее результатах. Также практика раскрытия соответствующей информации встречается у некоторых компаний Индии, Бразилии и ОАЭ.

Большинство компаний выборки, в особенности компании Китая, Саудовской Аравии, Египта и Эфиопии, ограничиваются раскрытием информации о факте проведения оценки работы совета директоров, однако не раскрывают итоги такой оценки.

**ДИАГРАММА 16**  
РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ  
ОБ ОЦЕНКЕ РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



# РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ ОБ ОЦЕНКЕ СД

Среди компаний выборки наиболее подробное раскрытие информации не только о факте проведения оценки работы совета директоров и комитетов, но и о результатах такой оценки демонстрируют компании ЮАР. В отчетах южноафриканских компаний сведения о методике, компонентах, а также итогах проведенной оценки, как правило, хорошо структурированы и наглядны.

## PRINCIPLE 9

### Evaluation and performance of the board

The board ensures that the evaluation of its own performance, and that of its committees, its chairman, and its individual members supports continued improvement in its performance and effectiveness.

### Assessing the board's effectiveness

The board assesses its performance and that of its committees in a number of ways:

#### Mandate self-reviews

A detailed assessment of the board and board committees' compliance with the provisions of their respective mandates is done annually. The group's external auditors conduct a limited assurance assessment on the review and express an opinion in this regard.

#### Effectiveness evaluation

The chairman, the board and its committees undergo an effectiveness evaluation annually in terms of the section 64B 2(b)(iv) of the Banks Act. The board alternates every other year between an externally facilitated independent evaluation and an internal evaluation facilitated by the group secretary. Directors are also given an opportunity to assess their peers.

#### One-on-one discussions

Evaluation of individual director performance is carried out by the chairman in one-on-one discussions with individual directors.

The annual board evaluation process provides an opportunity to identify greater efficiencies, maximise strengths and highlight areas of further development to enable the board to continually improve its performance.

The 2023 board effectiveness review process was conducted internally by the group secretary with oversight by the group chairman. It took the form of a series of questions with opportunity to provide free text comments or observations throughout the questionnaire.

The 2022 Korn Ferry report highlighted the group's evolution over a period of 11 years, concluding that the board is well-established, high performing and a strategic asset for the group.

Notwithstanding the positive evolution, observations on areas requiring attention or improvement were identified as part of the 2022 review, and an action plan was developed to address these. A detailed progress report was presented and discussed at board meetings throughout 2023, with the final report being tabled in November 2023, where it was concluded that all significant findings had either been substantially addressed or were assessed to be appropriately on track.

As part of the 2023 review, in addition to reflecting on board performance in 2023, board members were requested to consider and reflect on the reported progress against the 2022 board effectiveness review action plan and suggest any further areas of improvement.

### Key areas in the 2023 review included:

- Director self-assessment
- Strategic alignment and board mandate
- Relationship and partnership with management
- Board dynamics and culture
- Stakeholder oversight
- Board composition, succession and development
- Board committees
- Chairman and individual board member contribution
- Board and board committee processes

### KEY FINDINGS

Overall, board members agree that the board is operating effectively across the evaluated themes. They acknowledge that there has been tangible progress and improvement in areas identified during the 2022 Korn Ferry Board effectiveness review. This concerted effort reflects the board's commitment to continuous enhancement and underscores its responsiveness to feedback and evolving governance best practices. Despite recommendations for refinement across the areas assessed, no indications of dysfunction were uncovered, and the prevailing sentiment was positive. This reaffirms the board's continuing progression as a "strategic asset," and its continued growth and effectiveness in fulfilling its governance and strategic oversight responsibilities.

- The board enjoys an effective and mature relationship of mutual respect and trust between non-executive and executive directors that enable robust interactions. The executive management team is appropriately empowered to execute the strategy, with the board playing an oversight role.
- Board members believe their skills and experience are well suited to the board committees on which they serve. Themes identified for ongoing development include digitisation and AI; ESG and sustainability; economic, governance and regulatory impacts; and banking-related subject matter.
- The board and executive succession strategy continues to mature and will remain aligned to both core skills for a financial conglomerate's board and emerging skills.
- Board committees are an effective element of the overall oversight and governance framework and operate effectively, with clear mandates and scope of responsibilities.
- The chairman is effective in carrying out her role and board members continue to enhance their contributions individually and collectively.
- The board is a well-established and high-performing board which continues to operate as a strategic asset to the organisation.

## НАЛИЧИЕ КОРПОРАТИВНОГО СЕКРЕТАРЯ

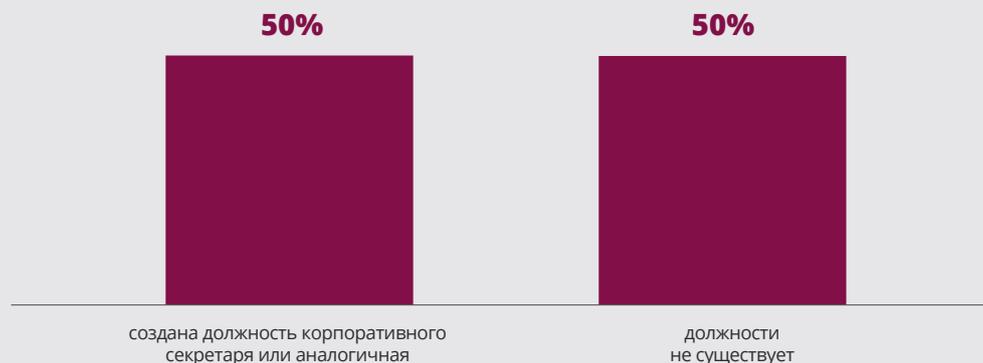
Важным аспектом практики корпоративного управления компании является наличие должности корпоративного секретаря, основной задачей которого является обеспечение соблюдения органами и должностными лицами компании процедур, установленных законодательством, уставом и внутренними документами компании.

В 50% компаний выборки есть лицо, выполняющее функции корпоративного секретаря. Должность корпоративного секретаря создана в компаниях Индии и ЮАР. 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.

В большинстве компаний Бразилии создана должность *governance officer*, функции которого практически аналогичны функциям корпоративного секретаря.

Иная ситуация в исследуемых компаниях ОАЭ, Саудовской Аравии, Египта и Эфиопии – за исключением одной компании ОАЭ, там отсутствует должность корпоративного секретаря, а соответствующие функции, как правило, выполняет секретариат совета директоров.

**ДИАГРАММА 17**  
НАЛИЧИЕ КОРПОРАТИВНОГО  
СЕКРЕТАРЯ



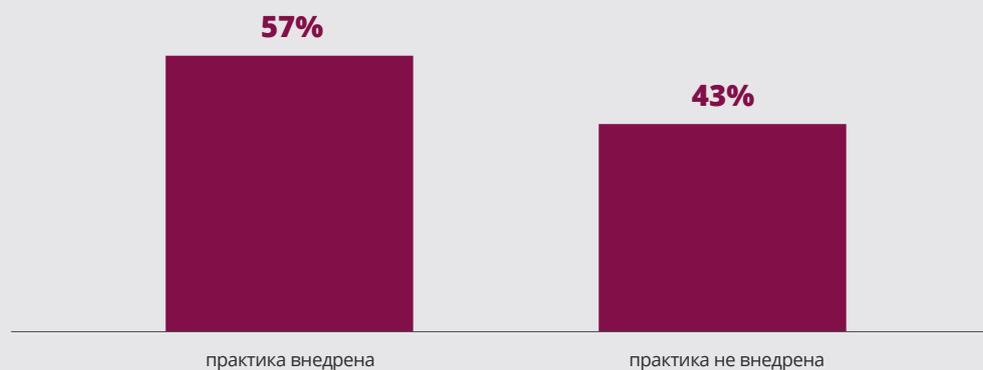
## ПРОВЕДЕНИЕ ОНЛАЙН-СОБРАНИЙ АКЦИОНЕРОВ

Высшим органом управления в акционерных обществах является собрание акционеров. Традиционно собрания акционеров проводились в очном формате, однако пандемия коронавируса изменила привычный порядок – в 2020-х годах всё больше компаний в мире стали переходить на онлайн-формат либо смешанный формат проведения корпоративных мероприятий.

57% компаний выборки уже внедрили практику проведения онлайн-собраний акционеров – это компании из Индии, ЮАР, Бразилии, ОАЭ и Саудовской Аравии. Эксперты отмечают, что, как правило, площадку для проведения онлайн-собраний предоставляют биржи.

В Китае практика онлайн-собраний пока не реализована, за исключением 1 компании, зарегистрированной в Гонконге. Египет и Эфиопия также пока не внедрили технологию онлайн-собраний.

**ДИАГРАММА 18**  
ПРОВЕДЕНИЕ ОНЛАЙН-СОБРАНИЙ АКЦИОНЕРОВ



## ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПО ЗАЩИТЕ ПРАВ МИНОРИТАРНЫХ АКЦИОНЕРОВ

В рамках исследования эксперты анализировали практику компаний выборки на предмет наличия каких-либо дополнительных инструментов, позволяющих усиливать защиту прав миноритарных акционеров. В результате может быть сделан вывод, что подобные инструменты в компаниях стран БРИКС не распространены, но отдельные элементы всё же необходимо отметить.

### **Бразилия:**

- Комитет миноритариев в структуре совета директоров: консультирует акционеров по сделкам с заинтересованностью, в которых участвует мажоритарный акционер, а также по иным вопросам, выносимым на ОСА. Рекомендации комитета включаются в материалы к ОСА. Если решение совета директоров отличается от рекомендаций комитета, в материалы включается обоснование.
- В банках предусмотрен Наблюдательный комитет – независимый надзорный орган, подотчетный акционерам.

### **Индия:**

- Комитет по взаимодействию со стейкхолдерами: рассматривает и контролирует разрешение жалоб инвесторов и держателей ценных бумаг компании, контролирует услуги, предоставляемые регистратором и иными контрагентами компании, контролирует действия компании, связанные с обеспечением интересов акционеров.
- Регулярные встречи с акционерами, проводимые в различных форматах (очный, онлайн).
- Корпоративный секретарь (он же Комплаенс-офицер).



# КОМИТЕТ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ И КОМПАЕНС-ОФИЦЕР

Во всех индийских компаниях, включенных в выборку, эксперты отметили наличие в структуре совета директоров комитета по взаимодействию со стейкхолдерами, а в большинстве – совмещение функций корпоративного секретаря с функциями комплаенс-офицера. Оба этих элемента в системе корпоративного управления компаний играют ключевую роль в рассмотрении жалоб и решении спорных ситуаций, касающихся реализации миноритарными акционерами своих прав.

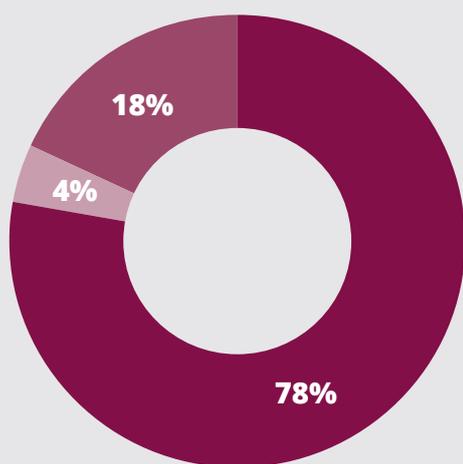
Material Topic	TCS' Approach
Board effectiveness, independence and protection of minority Shareholders' interests	<p>Board effectiveness is enhanced by setting a high bar in selecting the right mix of individuals to serve on the Board, with the right qualifications, expertise and experience, who can collectively serve the best interests of all stakeholders, maintain board and management accountability and drive corporate ethics, values and sustainability. Profiles of Board of Directors are available at <a href="https://www.tcs.com/who-we-are/leadership">https://www.tcs.com/who-we-are/leadership</a>.</p> <p>For greater diversity of opinions and perspectives within the Board, the Nomination and Remuneration Committee<sup>2</sup> has fostered diversity in terms of backgrounds, areas of expertise and:</p>

Material Topic	TCS' Approach
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gender: Two (22.2 percent) of the nine Directors are women.</li> <li>• Nationality: Four nationalities represented – Indian, American, Danish and British.</li> <li>• Industry: Technology, Banking, Energy, Transportation and Academia.</li> </ul> <p>TCS' policy on Appointment of Directors and Board Diversity can be found at <a href="https://on.tcs.com/appointment-BoD">https://on.tcs.com/appointment-BoD</a>.</p> <p>Board independence is ensured by having an independent majority, with 5 independent directors out of 9 i.e., 55.6 percent. None of the Independent Directors is related to each other, or to the non-independent directors. Average tenure of independent directors is 6 years.</p> <p>Board effectiveness is further improved by ensuring that none of the directors holds directorships in more than seven listed entities, and none of the executive directors serves as an independent director on the Boards of more than three listed entities.</p> <p>TCS' governance philosophy around minority Shareholders' interests is guided by the TCoC which emphasizes fairness and transparency to all stakeholders. Further a qualified, diverse and independent Board ensures that minority shareholders' interests are protected.</p> <p>TCS strives to reduce information asymmetry through transparency, extensive disclosures and detailed commentary of the demand environment and the state of the business, and material developments. The Company provides a variety of channels including a structured global investor outreach program, through which minority shareholders can interact with the management or the Board.</p> <p>Shareholders can communicate concerns and grievances to the Company Secretary's office through a well-publicized channel, where complaints are tracked till closure. The Stakeholders' Relationship Committee oversees the redressal of these complaints.</p>
Avoidance of conflict of interest <sup>3</sup>	Chairmanship <sup>4</sup> of the Board is a non-executive position, and separate from that of the Chief Executive Officer and Managing Director ("CEO & MD").

## 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 БРИКС практика формирования стратегии с учетом ESG-факторов широко распространена: она наблюдается в 78% компаний выборки. Исключения составляют компании из Египта и Эфиопии.



### ДИАГРАММА 19

#### В СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ УЧТЕНЫ ЦЕЛИ ESG

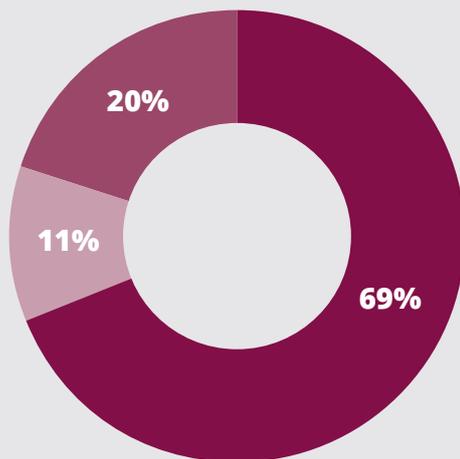
- 78 стратегия разработана с учетом влияния ESG факторов на деятельность компании в долгосрочной перспективе
- 18 стратегия разработана без учета влияния ESG факторов на деятельность компании
- 4 нет информации

## 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.

Положительная практика в рамках данного показателя отмечается в компаниях ЮАР, Бразилии и Саудовской Аравии. Все компании выборки из этих трёх стран раскрывают информацию о включении ESG-показателей в систему мотивации.

Высокий уровень раскрытия соответствующей информации демонстрируют также компании ОАЭ (80%), Индии (80%) и Китая (73%).



### ДИАГРАММА 20

#### ВЗАИМОСВЯЗЬ КПЭ ВЫСШЕГО МЕНЕДЖМЕНТА И ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

- 69 в число КПЭ высшего менеджмента включены показатели, связанные с ESG и устойчивым развитием
- 20 в число КПЭ высшего менеджмента НЕ включены показатели, связанные с ESG и устойчивым развитием
- 11 информация отсутствует

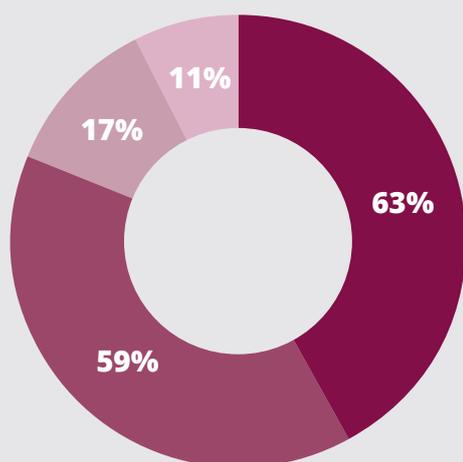
## ВОПРОСЫ ESG В ФОКУСЕ ВНИМАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

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 63% компаний БРИКС создан комитет по устойчивому развитию/ESG. Такая практика наиболее характерна для компаний Индии и ЮАР. В Бразилии и Китае также большинство компаний создали подобный комитет.

11% компаний расширили компетенцию совета директоров общими вопросами ESG-тематики – соответствующая практика встречается в компаниях ЮАР, Египта и Китая.

В 59% компаний выборки советы директоров рассматривали вопросы по теме ESG на своих заседаниях. Наилучшую практику демонстрируют компании из ЮАР и Китая, отдельно выделяя в годовых отчётах эти вопросы при описании деятельности совета директоров.



### ДИАГРАММА 21

#### ВОПРОСЫ ESG В ФОКУСЕ ВНИМАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

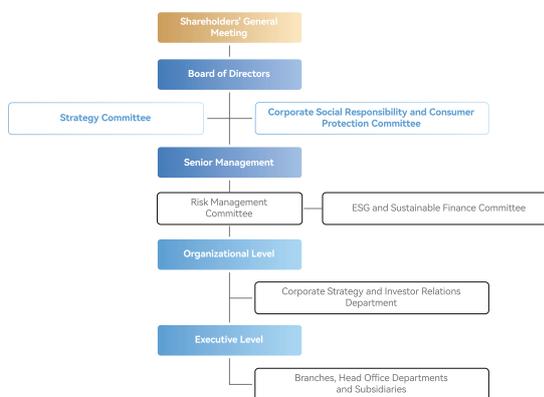
- 63 в СД создан профильный комитет
- 59 СД рассматривал вопросы ESG
- 17 нет информации
- 11 компетенция СД расширена вопросами ESG

# УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ И ESG

Отмечается, что почти во всех китайских компаниях выборки создан комитет совета директоров по устойчивому развитию/ESG, а в отчетах подробно описана система управления устойчивым развитием/ESG, роли ее ключевых элементов и их взаимодействие.

## ESG governance structure

### Organizational structure



### Board of directors

The Board of Directors of the Bank actively performed its role in strategic decision-making, deepened ESG governance and made continuous efforts to refine the ESG governance framework.

#### Under the Board of Directors

- The Strategy Committee under the Board of Directors is responsible for considering the annual social responsibility report and putting forward suggestions to the Board of Directors.
- The Corporate Social Responsibility and Consumer Protection Committee is responsible for studying and considering the Bank's fulfillment of social responsibilities for environment, society, governance, serving rural revitalization and corporate culture, consumer protection strategies, policies and objectives, green finance strategies and the development plan, basic rules, annual plan and evaluation measures of inclusive finance business and other matters, and putting forward suggestions to the Board of Directors.

#### Proposals reviewed

The Board of Directors highly values and continuously deepens ESG governance. By reviewing proposals, hearing reports, holding seminars and conducting surveys, the Board of Directors promoted the Bank to improve the ESG governance framework with refined governance policies and mechanisms and to integrate ESG requirements into business development.

During the reporting period, the Board of Directors reviewed and approved the *Corporate Social Responsibility (ESG) Report 2022*, the *Proposal on 2022 Risk Reporting and Risk Appetite Assessment* and the *Proposal on the 2022 Work Review and 2023 Work Plan for Consumer Protection*.

The Board of Directors reviewed and adopted the *Proposal on Regulations on Enterprise-wide Risk Management (Version 2023)* to refine requirements for the management of climate and other risks, improve the objectives and requirements of enterprise risk management and clarify five priorities of technology finance, green finance, inclusive finance, pension finance and digital finance.

### ESG and Sustainable Finance Committee

The Senior Management established the ESG and Sustainable Finance Committee, which now is an auxiliary decision-making body that leads and coordinates ESG-related work for the Senior Management.

#### Specific responsibilities

Implementing the Group's strategy and goals of ESG and sustainable finance, coordinating the work of all institutions and all lines in the field of ESG and sustainable finance, and guiding the whole Bank's ESG and sustainable finance development and business management.

#### During the reporting period

the committee held **3** meetings

At these meetings, the committee considered

**3** proposals including the *Report on the Submission for Review of the Corporate Social Responsibility (ESG) Report 2022 of ICBC* and the *2023 Interim Report on Corporate Social Responsibility (ESG and Sustainable Finance) of ICBC (First Draft)*

and read

**4** proposals

### Institutions at all levels

Domestic institutions at all levels implemented the ESG and sustainable development philosophy in accordance with laws, regulations, and regulatory requirements. Overseas institutions implemented it in accordance with local standards and regulatory requirements.

## КОНТРОЛЬ ESG-РИСКОВ

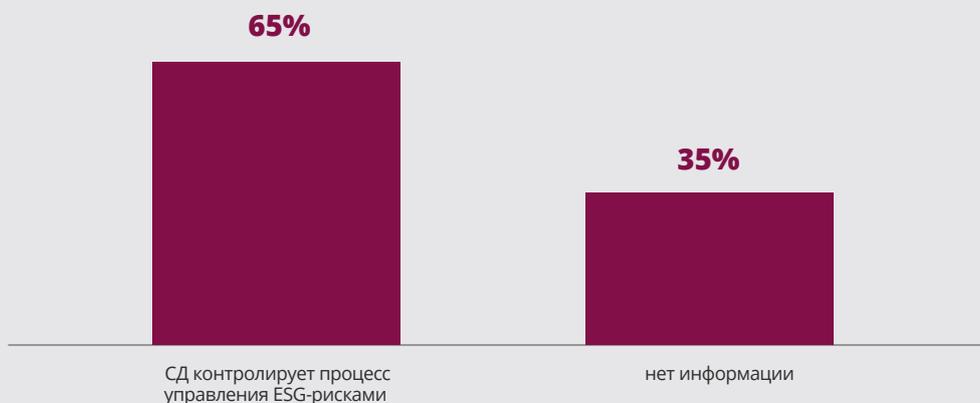
Выявление и контроль ESG-рисков<sup>6</sup> свидетельствует о комплексном подходе компании к устойчивому развитию. Компания должна учитывать ESG-риски в матрице рисков и раскрывать соответствующую информацию в годовом отчете.

65% компаний выборки заявляют о том, что совет директоров осуществляет контроль ESG-рисков, при этом контроль за системой управления ESG-рисками в советах директоров передается специальному комитету по рискам. Лучшую практику демонстрируют компании Индии (100%), Бразилии, ЮАР и Саудовской Аравии (все – 80%).

По информации, раскрываемой в годовых отчетах, совет директоров чаще всего получает сведения о ESG-рисках 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.

<sup>6</sup> 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.

**ДИАГРАММА 22**  
КОНТРОЛЬ ESG РИСКОВ



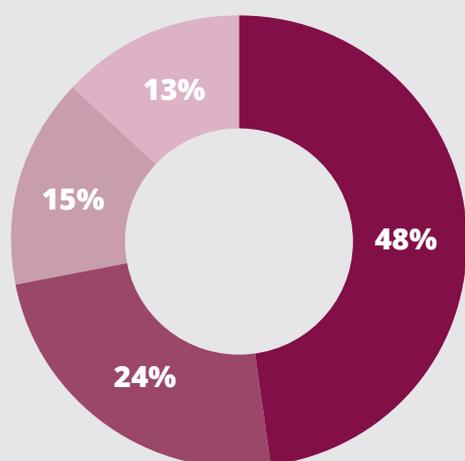
## НАЛИЧИЕ СТРАТЕГИИ/ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ/ESG

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 48% компаний выборки Политика устойчивого развития утверждена советом директоров, а в 13% компаний – исполнительным органом управления. Практика утверждения Политики устойчивого развития советом директоров характерна для ЮАР, Бразилии, Индии и Китая. Практика утверждения документа единоличным исполнительным органом отмечена в компаниях Эфиопии, Саудовской Аравии и Египта.

В отношении 39% компаний (преимущественно из Эфиопии, ОАЭ и Саудовской Аравии) не установлено факта наличия соответствующего внутреннего документа.



### ДИАГРАММА 23

#### НАЛИЧИЕ СТРАТЕГИИ/ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ/ESG

- 48 политика в области устойчивого развития утверждена СД
- 24 нет информации
- 15 отсутствует
- 13 политика в области устойчивого развития утверждена ГД

## 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.

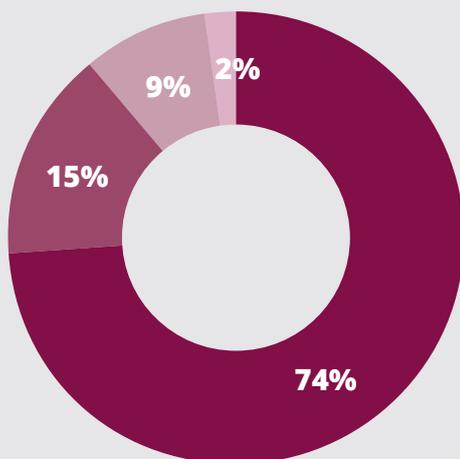
74% компаний выборки раскрывают информацию о наличии программ по адаптации к изменению климата, что предполагает выделение данных рисков и управление ими. Советы директоров в этих компаниях осуществляют контроль за климатическими рисками, как правило, при обсуждении корпоративной стратегии либо отчёта об управлении рисками в целом. Эта практика внедрена во всех компаниях Индии, Бразилии и Саудовской Аравии. В Китае, ЮАР и ОАЭ уровень внедрения данной практики составляет около 80%.

9% компаний идентифицируют климатические риски в отчётности, но при этом управление соответствующими рисками осуществляется на уровне менеджмента, а не совета директоров. Данная практика отмечена в отдельных компаниях ЮАР, Египта и Китая.

15% компаний выборки не идентифицирует риски, связанные с изменением климата, и не предпринимает никаких мер по управлению ими. 2% компаний не раскрывают сведений о климатических рисках.

### ДИАГРАММА 24

#### УПРАВЛЕНИЕ КЛИМАТИЧЕСКИМИ РИСКАМИ И ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ К ИЗМЕНЕНИЮ КЛИМАТА



74% существует программа по адаптации к изменению климата, СД контролирует климатические риски

15% практика отсутствует

9% идентифицируются климатические риски, но отсутствует контроль на уровне СД

2% нет информации

# УПРАВЛЕНИЕ КЛИМАТИЧЕСКИМИ РИСКАМИ

Китай активно продвигается на пути к углеродной нейтральности, что проявляется в ряде стратегических инициатив, а также предпринимает меры, направленные на улучшение раскрытия информации в области устойчивого развития.

Примером подробного раскрытия сведений об управлении вопросами изменения климата и о климатических рисках может служить Отчет об устойчивом развитии компании Sinopec.

## CLIMATE GOVERNANCE

The Company is committed to fully integrating climate change into its strategic planning corporate governance system, comprehensive risk management system, as well as its daily operation and management. The Company has established a three-level climate governance structure of Board of Directors, Management Level, Executive Body, with a clear division of responsibilities. The Company attaches great importance to climate risks, and has fully incorporated climate risks into the formulation process of its overall development strategies. The Company also closely follows national carbon peaking and carbon neutrality policy trends and makes timely adjustments of its development strategies and action plans. Carbon related targets, such as energy conservation and environmental protection performance, have been integrated into the annual performance assessment for both the senior management and the subsidiaries as leading indicators that linked to annual performance bonuses. Each year, the Company selects units, managers, and individuals with outstanding performance in energy conservation and environmental protection for recognition every year. Units and individuals making exceptional contributions to energy conservation, emission reduction, and carbon reduction are recognized with special awards for energy conservation and environmental protection.

Board of Directors		
<b>Strategy Committee</b>	<b>Audit Committee</b>	<b>Sustainability Committee</b>
Responsible for reviewing development plans, policies, and systems related to climate change, and providing the Board with suggestions on the strategic positioning and industrial layout of the Company.	Responsible for identifying, assessing, and managing the risks and impacts related to climate change and ecological environment protection, and reviewing the list of major risks and annual evaluation reports.	Responsible for conducting research on policies, strategies, and action plans related to sustainability issues, including climate change.  Responsible for supervising the commitment and performance of the Company on key issues such as climate change, and providing suggestions to the Board.  Responsible for reviewing the Company's annual sustainability report and supervising climate-related information disclosure of the Company.
Responsible for reviewing and supervising the development plan and business performance in natural gas, hydrogen energy, renewable energy, energy conservation and emission reduction.		
Management Level		
<b>Comprehensive Risk Management Implementation Leading Group</b>		
Responsible for identifying, evaluating, and researching on risks and opportunities related to climate change and relevant countermeasures under the comprehensive risk management system, and reporting to the Board, the Audit Committee, and the Sustainability Committee.		
Executive Body		
<b>Department of Health, Safety, and Environmental Management</b>	<b>Department of Enterprise Reform and Legal Affairs</b>	<b>Subsidiaries</b>
Submit the quarterly report on major risk management, organize monthly environmental compliance inspections, conduct special inspections for key environmental protection tasks, such as the ecological environment protection inspection and the compliance inspection of pollution permits.  Manage carbon assets, implement carbon mapping and carbon audits, establish a dedicated carbon trading team, and ensure the timely fulfillment of the carbon quota of the Company.	Prepare the quarterly report on major risk management based on the risk management situations of each department, and submit the report to the Board of Directors.  Formulate management plans and verification and reporting scheme for carbon emission, which has been fully incorporated in the internal control management system.	Implement the Company's carbon peaking and carbon neutrality strategies, and formulate relevant action plans at the subsidiary level.  Implement the Energy Efficiency Improvement Plan and the Green Enterprise Campaign, and closely manage GHG emissions and energy efficiency targets.

## CLIMATE RISK MANAGEMENT

Sinopec Corp. has incorporated climate change risks into its comprehensive risk management framework. The Company's Comprehensive Risk Management Executive Leadership Team is also responsible for identifying and evaluating climate change-related risks and opportunities, researching on relevant response measures, and reporting to the Board of Directors, the Audit Committee, and the Sustainability Committee. Risk management departments at the company headquarters prepare quarterly report on the management of major risk, which is submitted to the Board of Directors.

Risk Factors	Risk Descriptions
<b>Physical Risks</b> Acute Risks	Increasingly frequent occurrence of extreme weather events such as typhoons, rainstorms, and floods cause risks such as damage to manufacturing facilities and transportation and supply chain disruptions, leading to decreased operating capacity, increased operating costs, and reduced profitability.
<b>Physical Risks</b> Chronic Risks	Extreme weather events may cause secondary disasters and production setbacks, posing threats to both personal safety and ecological environment and causing economic losses, which increase the operational expenses of the Company.  Extreme fluctuations in climate patterns, long-term average temperature rise, and changes in rainfall may increase construction costs (such as due to extended construction period, early damage of equipment, etc.) as well as the insurance costs for equipment and personnel.  An increase in average temperature may increase operating costs, such as increased demand for equipment cooling water, and increased demand for cooling and heating of operating facilities.
<b>Transition Risks</b> Policy and Legal Risks	Under the background of the carbon peaking and carbon neutrality goals, the government is shifting the focus of the "dual control" mechanism from energy consumption to both the total amount and the intensity of carbon emissions. More stringent laws and regulations are expected to limit or reduce carbon emissions, creating compliance risks to high emission and high energy consumption industries. Compliance with these policies may have a substantial impact on the capital expenditures, profits, and strategic growth of the Company.  The national carbon emission trading market was launched in 2021, with some company-owned power plants included in the emission control scope. Subsequently, most subsidiaries will be included in the national control list, which may increase the Company's carbon emission compliance costs accordingly. Government continues to intensify the efforts to control methane emissions. Accordingly, the Company may need to invest in improving its methane emission monitoring, reporting and verification (MRV) technical system, increase investment in additional facilities and technologies, and take more effective measures to minimize methane leakage, all leading to an increase in the Company's operating costs.  In April 2023, the European Council adopted the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM). According to the CBAM Act, products with high carbon emissions may be levied certain amounts of payments. CBAM may affect ethylene, ethylene, methanol, fertilizers, electricity, and hydrogen industries, as well as indirect carbon emissions under specific conditions and some downstream products. If petrochemical industry or related products are added to the list of affected industries, the Company may face greater reporting costs.
<b>Transition Risks</b> Market Risks	The concept of sustainable consumption is gaining momentum. Customers and consumers may increasingly prioritize products and services with green and low carbon attributes. If the Company fails to launch green products and services that meet market trends, it may face the risk of declining income.
<b>Technology Risks</b>	To keep up with the rapid development and updates in technology driven by the low-carbon economy transformation, the Company will need to continuously increase efforts and investment in R&D in energy conservation and emission reduction technologies and renewable energy to ensure the realization of its carbon peaking and carbon neutrality goals. During the process, the Company will face higher operating costs with intensified investment in R&D and infrastructure.
<b>Transition Risks</b> Reputation Risks	Stakeholders, such as regulatory agencies, investors, ESG rating agencies, the general public, are showing increased concerns for the petrochemical industry's approach to climate change. Lack of concrete actions may lead to criticism from stakeholders and reputation risks for the Company.

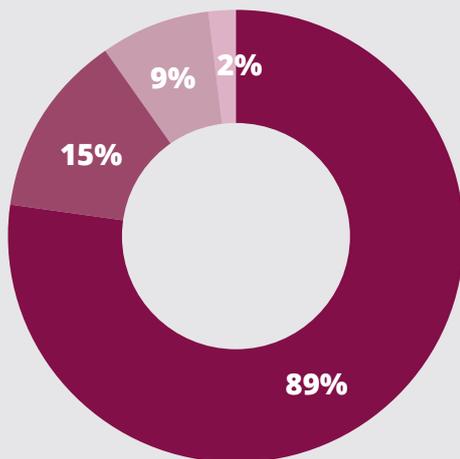
In 2023, the Company closely followed the latest trends home and abroad and formulated the Sinopec's 14th Five-Year Plan Midterm Evaluation and 2023-2025 Rolling Plan based on a thorough study of sustainable development risks and opportunities such as climate change, including risks such as the possible constraints caused by the carbon peaking and carbon neutrality targets, and the development of new energy vehicles, as well as opportunities such as policy guidance from the "Belt and Road" initiative and the regional coordinated development initiatives, and energy transformation and industrial upgrading. All these risks and opportunities have been incorporated into the Plan, ensuring the systematic coordination of various actions to address climate change challenges.

Countermeasures
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Carry out meteorological monitoring and strengthen extreme weather warnings, formulate scientific and effective disaster emergency plans, and intensify emergency drills.</li> <li>2 Regularly inspect production and operation facilities, timely upgrade and renovate facilities and equipment.</li> <li>3 Ensure disaster preparedness with reserves of disaster prevention and relief supplies.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Encourage its subsidiaries to identify climate risks and vulnerabilities in where they operate and consider climate risks in infrastructure construction.</li> <li>2 Continuously strengthen energy conservation and emission reduction efforts, improve energy, water and other resources efficiency, and reduce the dependence on natural resources.</li> <li>3 Conduct extensive climate change-related education and awareness raising for stakeholders and promote the implementation of low-carbon and environmental protection concepts.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Implement the Green and Clean strategy, steadily realize the targets and goals formulated in the carbon peaking and carbon neutrality road map of the Company, strictly control energy consumption and intensity, promote the application of CCUS and other cutting-edge technologies, and continue to promote the clean utilization of fossil energy and the scaling-up of clean energy.</li> <li>2 Urge all subsidiaries to conduct carbon emission audits so as to lay a solid foundation for the further deepening of energy conservation and carbon reduction measures, utilize the national carbon trading market mechanism to encourage subsidiaries to fully explore their carbon reduction potentials, and explore profit opportunities while meeting their carbon quota obligations.</li> <li>3 Conduct regular methane emission monitoring and analysis, and continuously reduce methane emission intensity through measures such as optimizing process parameters and strengthening the comprehensive utilization of flare gas.</li> <li>4 Closely monitor EU's carbon tariffs policy trends, timely assess its impact on the Company's businesses, and actively implement carbon reduction measures to enhance carbon emission management capabilities.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Expand the supply of clean energy products and services, build a comprehensive hydrogen energy industrial chain with faster rolling out of hydrogen refueling centers, hydrogen refueling stations, and charging and refueling power stations, and accelerate the transformation towards a comprehensive energy provider of oil, gas, hydrogen, electricity, and non-fuel businesses.</li> <li>2 Intensity the development of environmentally friendly, green and low-carbon, high performance products, and promote the production and sale of green and low-carbon products such as degradable plastics.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Continuously advance key technologies such as low-carbon, zero-carbon, and carbon-negative technologies, push for new breakthroughs in CCUS project construction, pursue large-scale operation for the first 300 kilometers long-distance CO<sub>2</sub> pipeline in China, make promising explorations for achieving greater carbon emission reduction in the future with full industrial-chain, large-scale, and integrated construction of the project.</li> <li>2 Build a team of high-level technology talents, focus on the cultivation of young technology talents, enhance the innovation capabilities and creativity of the Company, and encourage the achievement of key technology breakthroughs.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Actively implement the concept of green and low-carbon development in strategic development and operational management, and respond to stakeholder concerns with concrete energy-saving and carbon-reduction actions.</li> <li>2 Team up with external partners to explore carbon peaking and carbon neutrality road maps for the petrochemical industry with counterparts and exchanges, contributing wisdom and strength to the low-carbon transformation of the petrochemical industry as well as other related industries.</li> </ol>

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

89% компаний выборки имеют Кодекс этики, что свидетельствует о широком распространении этой практики. Исключение составили компании из Эфиопии и одна компания из Китая, в материалах которой эксперты не обнаружили информации о наличии Кодекса этики.

Совет директоров обеспечивает контроль за соблюдением в компании этических норм, однако лишь 15% 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 ЮАР (100%), также она отмечается в отдельных компаниях ОАЭ и Китая.



**ДИАГРАММА 25**  
КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА

- 89 кодэкс этики утвержден
- 15 вопросы этики включены в компетенцию комитетов (СД)
- 9 нет информации
- 2 кодэкс этики отсутствует

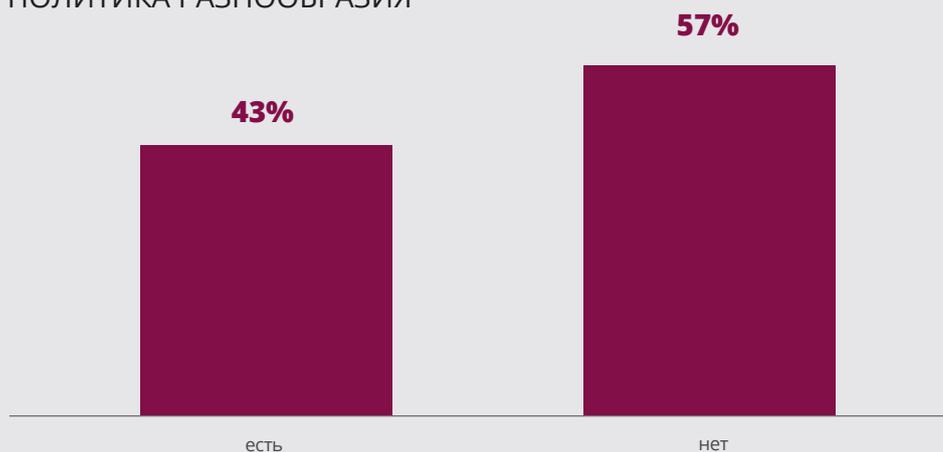
## НАЛИЧИЕ ПОЛИТИКИ РАЗНООБРАЗИЯ

Общественные движения в поддержку различных социальных групп нашли свое отражение в политике компаний стран БРИКС.

43% компаний выборки утвердили внутренний документ, поддерживающий культуру разнообразия и инклюзивности. Наилучшую практику демонстрируют компании Индии, ЮАР, Бразилии и Китая. Страновые особенности определяют фокус усилий компаний: компании ЮАР и Бразилии более привержены расовому и национальному равенству, в Индии и Китае отмечается некоторая декларативность соответствующих документов и отмечается акцент на социальных вопросах.

В остальных странах БРИКС подобная практика встречается редко.

**ДИАГРАММА 26**  
ПОЛИТИКА РАЗНООБРАЗИЯ

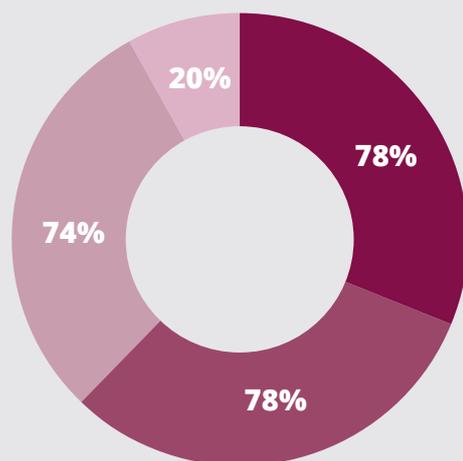


## ТРЕБОВАНИЯ К ПОСТАВЩИКАМ/ ПОДРЯДЧИКАМ В ОБЛАСТИ ЭКОЛОГИИ/СОБЛЮДЕНИЯ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА/ЭТИЧНОСТИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

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 БРИКС включение принципов устойчивого развития в цепочки поставок достигло высокого уровня: наличие требований в области этичности ведения бизнеса отмечается у 78% компаний выборки, 74% компаний предъявляет требования к поставщикам и подрядчикам в области соблюдения прав человека, 78% компаний требуют от контрагентов соблюдения экологических стандартов. Чаще всего компании подходят комплексно к решению этого вопроса и во внутренних документах учитывают максимальное количество факторов ESG.

В наименьшей степени практика устойчивых цепочек поставок развита в Египте и Эфиопии.



### ДИАГРАММА 27

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

- 78 экологические требования
- 78 требования в области этичности ведения бизнеса
- 74 требования в области соблюдения прав человека
- 20 требования не предъявляются

# КОДЕКС ПОВЕДЕНИЯ ПОСТАВЩИКОВ

Эксперты обратили внимание, что большинство компаний выборки утвердили внутренний документ, регулирующий вопросы обязательного соблюдения поставщиками и иными деловыми партнерами социальных, этических и экологических требований. В годовых отчетах компании довольно подробно описывают систему управления цепочкой поставок и инструменты обеспечения ее устойчивости.

В качестве примера приводятся выдержки из годовых отчетов компаний ОАЭ и Саудовской Аравии.

## Sustainable Supply Chain

**Definition of material matter:**

A sustainable supply chain refers to the integration of environmental, and socially responsible practices across the procurement and distribution processes. It focuses on minimizing the environmental impact, ensuring ethical sourcing and fostering positive social outcomes within the supply chain.

**Why it is material to us:**

Sustainable supply chain management is critical for us, as it aligns with the Company's commitment to corporate responsibility, beyond its own operations. Ethical and social sourcing coupled with environmentally conscious practices contribute to a sustainable and resilient business model.

**Type of impact:**

Actual/positive impacts include a reduced carbon footprint, ethical sourcing and community development. Potential negative impacts include reputational damage due to unethical practices within the supply chain.

**Value chain impact:**

Business

**Key stakeholders:**

Employees, Customers, Governments, Suppliers, Other Partners, Regulators, Civil Society

**Policies:**

- ESG Supplier Code
- ESG Operational Health and Safety Policy
- ESG Group Environment Policy
- ESG Third-Party Risk Management Policy

**Our management approach**

As part of our supplier selection process, we give preference to local suppliers, in line with the UAE's value-at-risk goals, and aim to source local whenever possible.

Addressing sustainability in our supply chain involves a combination of internal and external efforts, involving our legal and Compliance function, our Procurement Risk Management team and our Sustainability team, with our Procurement function leading our efforts.

Various steps involved in our ESG considerations in our procurement process:

- Issuance of our supplier code, we expect suppliers to align with our ESG standards.
- Due diligence system we assess suppliers' actual ethical and social practices.
- Development of Project Life, we are creating a green procurement platform and further evaluating our suppliers with EcoVadis.

**Progress in 2023**

**Supplier Code of Conduct**  
Strong governance, accountability and transparency. All risks are fully aligned with our supply chain with our shared sustainability goals.

In 2023, in line with our commitment to global ESG goals and standards, our ESG Board of Directors approved the launch of our **Supplier Code of Conduct** to promote the responsible management of social, ethical, and environmental issues in our supply chain.

**Our performance**

	2021	2022	2023
Total procurement spend (AED million)	11,700	12,832	13,708
Percentage of procurement spend spent on local suppliers (%)	86	83	81
<b>High-risk suppliers</b>			
Proportion of new onboarding suppliers undergoing our Supplier Code of Conduct (%)	100%	100%	100%
Proportion of spend covered by our screening process, including ESG considerations (%)	74	76	100*
Proportion of strategic suppliers covered by our screening process, including ESG considerations (%)	100*	100*	100*
Number of strategic suppliers covered by our screening process, including ESG considerations, considered high risk, under ongoing remediation process	0	0	0
Number of strategic suppliers covered by our ESG screening, terminated due to ESG risks	0	0	0

\*The screening is carried out to identify ESG risks in 104 other risk categories such as Sanctions, Enhanced Country Risk, Adverse Media, etc.

## Supply chain management

Responsible sourcing is a key priority when managing our supply chain. Our view is that ensuring a responsible, ethical, and sustainable supply chain will not only create positive environmental impacts but also enhance our overall economic performance.

### Responsible and sustainable procurement

Our approach to sustainable procurement is to ensure we source sustainable goods and services whenever possible, and encourage sustainable practices throughout the entire supply chain. We expect our suppliers and business partners to conduct themselves in a manner consistent with our sustainability requirements and adhere to our principles on issues that we deem of the utmost importance, including safety, human rights, and environmental responsibility.

Our **Responsible Supply Chain Policy statement** affirms the company's strong commitment to maintaining and promoting responsible business practices with suppliers while advocating integrity and transparency in all business dealings. In addition, it sets our **Supplier Code of Conduct** as part of contractual obligations for all suppliers, mandating fair employment practices for their respective workforces. This is enforced by ensuring suppliers adhere to practices that respect the dignity, privacy, and rights of employees and associated contractors, as well as refraining from unlawful discrimination, use of child or forced labor, exceeding applicable working time hours, and unfairly or inadequately compensating employees for their work.

**Supplier screening, qualification, and monitoring**

Supplier accountability starts with pre-qualification for bidding on applicable projects, with screening and qualification assessments following to monitor performance. We conduct regular screening activities to verify conformance with the Supplier Code of Conduct, as well as to assess environmental and social performance and supplier mechanisms for protecting worker health and safety.

Each supplier and contractor is individually screened by stc with regard to environmental and social issues as part of a broader supplier evaluation. We ensure that suppliers with access to customer data comply with legally binding contractual terms and conditions, as well as commitments outlined in the above-mentioned Supplier Code. Evaluations are continually carried out during implementation of each new project, with results impacting the associated ranking of the supplier and affecting selection for future projects. Evaluation criteria include quality, sustainability, risk, customer service, innovation, delivery, operational excellence, and cost. Any non-compliance with the Supplier Code, such as breach of confidentiality, unauthorized disclosure of intellectual property, or unauthorized disclosure of proprietary information, is taken very seriously and could be grounds for disqualification or termination of the supplier relationship.

**Supplier screening – stc KSA**

	2021	2022	2023
New suppliers that were screened for environmental, labor, and human rights practices	197	221	230
Percentage of new suppliers that were screened for environmental, labor, and human rights practices	100%	100%	100%
Number of supplier's subject to assessment for sustainability impacts (supplier - evaluation)	173	166	152

\*All new suppliers are screened for environmental, labor, and human rights standards.

All significant investment agreements and contracts include human rights-specific clauses that have undergone intensive human rights screening. In 2023, 100% of new suppliers were screened for environmental, labor, and human rights standards.

**Human rights in procurement processes – stc KSA**

	2021	2022	2023
Percentage of significant investment agreements and contracts that include human rights clauses as part of standard human rights screening	100%	100%	100%

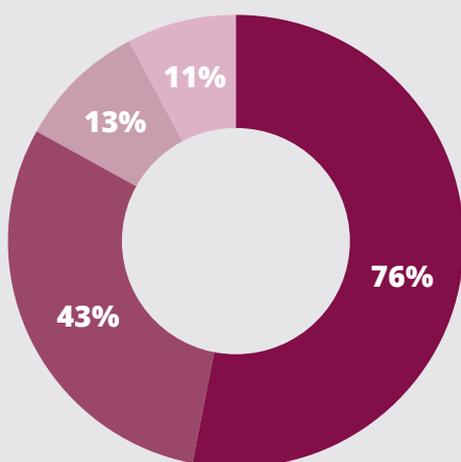
**Supplier audits and monitor**

	stc KSA			stc Group		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Number of suppliers identified that have high significant environmental and/or social negative impacts	41	52	49	41	52	49
Suppliers with which significant negative impacts were agreed upon as a result of audit	7	9	3	7	9	3
Suppliers with which significant negative impacts were identified as a result of audits and monitoring	2	5	4	2	5	4

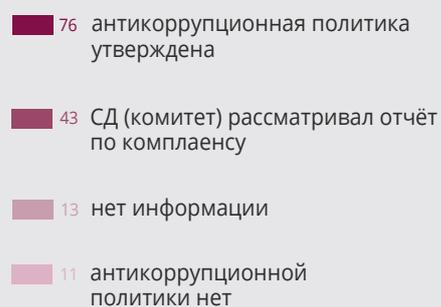
Цель внедрения системы комплаенса – создание в компании эффективных механизмов анализа и выявления коррупционных сфер деятельности, оценка и управление правовыми и финансовыми рисками при возникновении коррупционных отношений, обеспечение комплексной защиты компании от различных правовых, налоговых,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

Практики утверждения антикоррупционной политики придерживаются 76% компаний выборки. Исключения составляют в основном компании из Эфиопии и Египта.

43% компаний выборки раскрыли информацию о рассмотрении советом директоров/комитетом совета директоров вопроса о комплаенс-мониторинге. Наилучшую практику демонстрируют компании Бразилии, ЮАР, ОАЭ и Саудовской Аравии (все – 80%).



**ДИАГРАММА 28**  
КОМПЛАЕНС



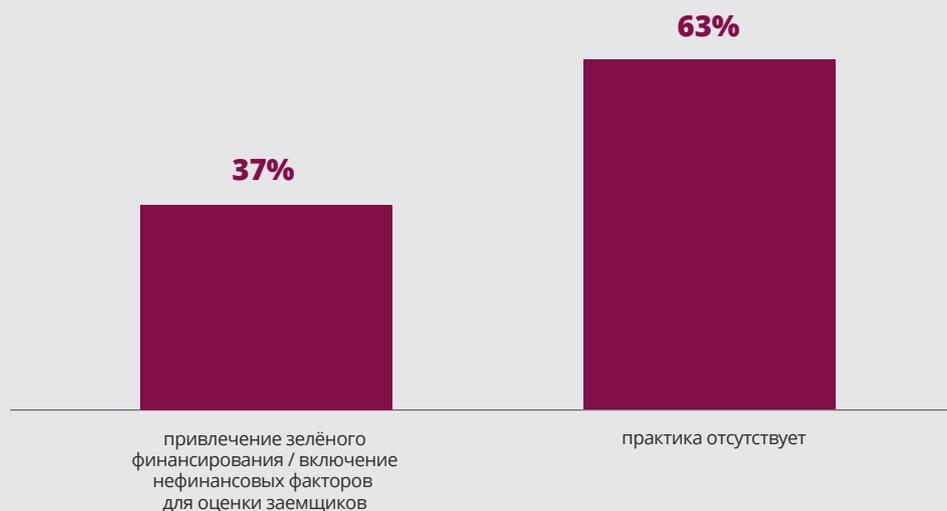
Компаниям следует включать экологические, социальные и управленческие аспекты в процессы проведения инвестиционного анализа и принятия решений при финансировании проектов.

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.

37% компаний выборки уже имеют опыт проектов «зелёного финансирования». Наилучшие результаты демонстрируют компании ЮАР (80%). Средний уровень (около 40%) показывают компании из Китая, Индии, Бразилии и ОАЭ.

### ДИАГРАММА 29

#### ОТВЕТСТВЕННОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

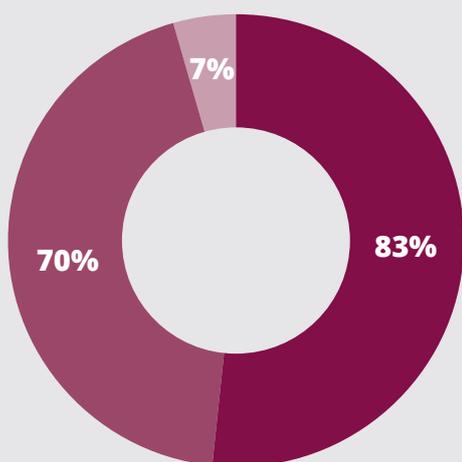


## ПОДГОТОВКА НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ

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

83% компаний выборки исследования публикуют отчетность по стандартам GRI. Исключения составляют в основном компании из Египта и Эфиопии.

Аудиторское заверение осуществляют 70% компаний, что связано с необходимостью подтверждения установленных КПЭ в области устойчивого развития. Отстают от лидеров в этом вопросе компании ОАЭ и Саудовской Аравии.



**ДИАГРАММА 30**  
ПОДГОТОВКА НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ

- 83 отчётность по стандартам GRI
- 70 заверение или аудит нефинансовой отчётности
- 7 нефинансовая отчётность по иным стандартам

## 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 крупнейших странах БРИКС – Индии и Китае – появляются местные рейтинговые агентства.

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

85% компаний выборки представили сведения о наличии рейтингов ESG. В число стран, где все компании выборки имеют рейтинг ESG, вошли Китай, Индия, ЮАР, Бразилия и Египет.

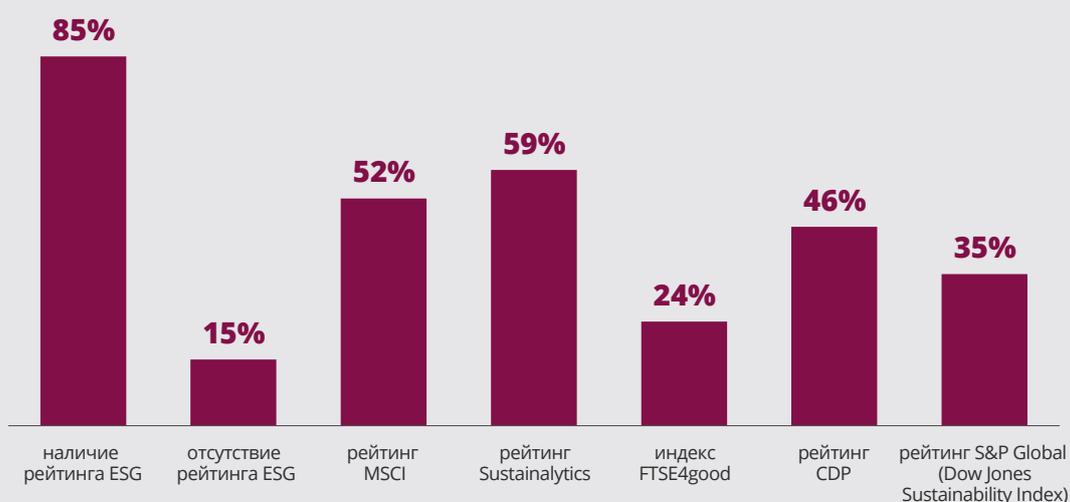
Вместе с тем 15% выборки не публиковали информацию о рейтингах ESG – это компании из ОАЭ, Саудовской Аравии и Эфиопии.

Наиболее популярными рейтингами являются международные рейтинги MSCI ESG, Sustainalytics и CDP.

Помимо рейтингов компании охотно раскрывают информацию о включении своих акций в индексы устойчивого развития. 24% компаний сообщили о включении своих акций в индексы FTSE4Good, также упоминались индексы Dow Jones Sustainability и местных бирж.

### ДИАГРАММА 31

НАЛИЧИЕ У КОМПАНИЙ ESG-РЕЙТИНГОВ



# ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРАКТИКА СТРАН БРИКС

Настоящий раздел исследования является аналитическим обзором и подготовлен экспертами РИД на основе анализа тематических исследований и страновых обзоров, касающихся инвестиционной практики и корпоративного управления в странах БРИКС. Экспертами были выделены тенденции по пяти значимым направлениям.

## Инфраструктура рынков

- Регуляторы стран БРИКС – активные участники глобальной дискуссии о стандартах корпоративного управления через международные институты (ОЭСР, ВФБ и т.п.).
- Обязательные требования регуляторов играют существенную роль на рынках БРИКС. Компании-лидеры демонстрируют качество корпоративного управления и раскрытие информации на уровне передовой практики, но большинство компаний на рынках БРИКС ограничивается обязательными требованиями регуляторов.
- Индикатором, показывающим зрелость рынка, является развитие индустрии консультаций по акционерным вопросам. В Индии и Китае такие институты есть – Institutional Investor Advisory Services India и ZD Proxy.
- Ежегодно ведущие международные игроки (ISS, Glass Lewis и т.д.) выпускают региональные рекомендации для голосования по доверенности на общих собраниях акционеров. Здесь проявляются как тренды G7 (разнообразие в советах директоров, ESG, внимание к теме вознаграждения и опционным программам), так и страновая специфика.
- Местные управляющие фондов проявляют слабую открытость и активность в вопросах корпоративного управления и редко раскрывают свои позиции по вопросам общих собраний акционеров.
- Конкуренция финансовых центров, в том числе на рынке размещений, привела к снижению требований бирж к корпоративному управлению при IPO.

## Иностранные инвесторы как драйверы изменений

- На фондовых рынках стран БРИКС существенна представленность иностранных инвесторов (16% в Индии<sup>7</sup>, Китай (55% на Гонконгской бирже<sup>8</sup>, 5% на Шанхайской бирже<sup>9</sup>), 53% в Бразилии<sup>10</sup>, 38% в ЮАР<sup>11</sup>).
- Чем крупнее финансовый центр (Бразилия, Китай, Индия, ЮАР), тем выше активность фондов в вопросах корпоративного управления. На большинстве рынков повестку корпоративного управления определяют запросы международных инвесторов и консультантов.
- Меньшим по размерам финансовым рынкам (Египет, ОАЭ, Саудовская Аравия) не хватает внимания инвесторов к развитию корпоративного управления.
- Международные инвесторы более активны, чем местные, в вопросах корпоративного управления. Во многом это связано с публичным вниманием к деятельности глобальных фондов и практикой stewardship code.

<sup>7</sup> <https://www.reuters.com/world/india/foreign-investors-struggle-keep-up-with-indias-rise-2024-09-05/>

<sup>8</sup> [https://www.hkex.com.hk/-/media/HKEX-Market/News/Research-Reports/HKEx-Research-Papers/2023/CCEO\\_IntlListing\\_202311\\_e.pdf](https://www.hkex.com.hk/-/media/HKEX-Market/News/Research-Reports/HKEx-Research-Papers/2023/CCEO_IntlListing_202311_e.pdf)

<sup>9</sup> <https://cepr.org/voxeu/columns/internationalising-chinas-equity-markets-role-domestic-and-foreign-investors>

<sup>10</sup> [https://www.researchgate.net/figure/Portfolios-of-Brazilian-stocks-and-government-bonds-held-by-foreign-investors-in\\_fig1\\_320123475](https://www.researchgate.net/figure/Portfolios-of-Brazilian-stocks-and-government-bonds-held-by-foreign-investors-in_fig1_320123475)

<sup>11</sup> <https://pmg.org.za/files/171004Ownership.pptx>

## Бум розницы

- Стремительный рост числа розничных инвесторов – общий тренд на рынках БРИКС.
- Финтех открыл доступ к финансовым инструментам без границ: местные эмитенты конкурируют с глобальными компаниями.
- Развитие альтернативных каналов коммуникации с инвесторами – приложения, соцсети и блоги (Telegram, Reddit, Youtube и т.д.).
- Блогеры и инфлюэнсеры стали важными игроками, заменяя экспертизу инвестбанков и брокеров. В Китае государство ужесточило контроль за инфлюэнсерами через надзор за соцсетями.
- Розничные инвесторы не активны в вопросах корпоративного управления.
- Для привлечения розницы многие юрисдикции развивают сервис онлайн-участия в общих собраниях акционеров.

## Акционерный активизм

- На крупных рынках БРИКС (Бразилия, Индия, Китай, ЮАР) набирает силу акционерный активизм.
- Стремительный рост числа физических лиц, открывающих брокерские счета, однако низкая финансовая грамотность – розничные клиенты мало активны в голосовании на общих собраниях акционеров.
- Акционерный активизм влияет на практику эмитентов и на действия регуляторов. Например, в Бразилии регулятор вносит изменения в нормативные документы, предусматривающие механизмы для реализации прав миноритарных акционеров, в частности, права включения вопросов в повестку общих собраний акционеров.<sup>12</sup> Изменения в Закон КНР «О компаниях» также направлены на расширение прав и возможностей миноритарных акционеров.<sup>13</sup>
- Основными темами для активизма выступают вопросы избрания совета директоров, смены генерального директора, вознаграждения топ-менеджмента, сделок по слиянию, выкупа акций, сделок с заинтересованностью, дивидендной политики.<sup>14,15,16</sup>

## Государство как акционер

- Большое присутствие государства на некоторых рынках капитала БРИКС (Бразилия, Китай, ОАЭ, ЮАР).
- Наличие отдельного регулирования для госкомпаний (Бразилия, Китай).
- Использование как регуляторных (законодательных), так и soft инструментов (например, Индекс корпоративного управления для компаний с госучастием в Бразилии).
- Недавние законодательные изменения в части госкомпаний (Бразилия): повышение требований к корпоративному управлению (наличие независимых комитетов по аудиту, комплаенс программы, повышение требований к раскрытию информации).

<sup>12</sup> Shareholders' Rights & Shareholder Activism 2024 <https://practiceguides.chambers.com/practice-guides/shareholders-rights-shareholder-activism-2024/brazil/trends-and-developments>

<sup>13</sup> Zhou, Chun and Zhang, Wei and Puchniak, Dan W., The Overlooked Reality of Shareholder Activism in China: Defying Western Expectations (June 04, 2024). European Corporate Governance Institute - Law Working Paper No. 776/2024, Singapore Management University School of Law Research Paper Forthcoming, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4853552> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4853552>

<sup>14</sup> <https://taxguru.in/company-law/shareholder-activism-it-influence-corporate-governance-practices-india.html>

<sup>15</sup> <https://bowmanslaw.com/wp-content/uploads/2023/09/South-Africa.pdf>

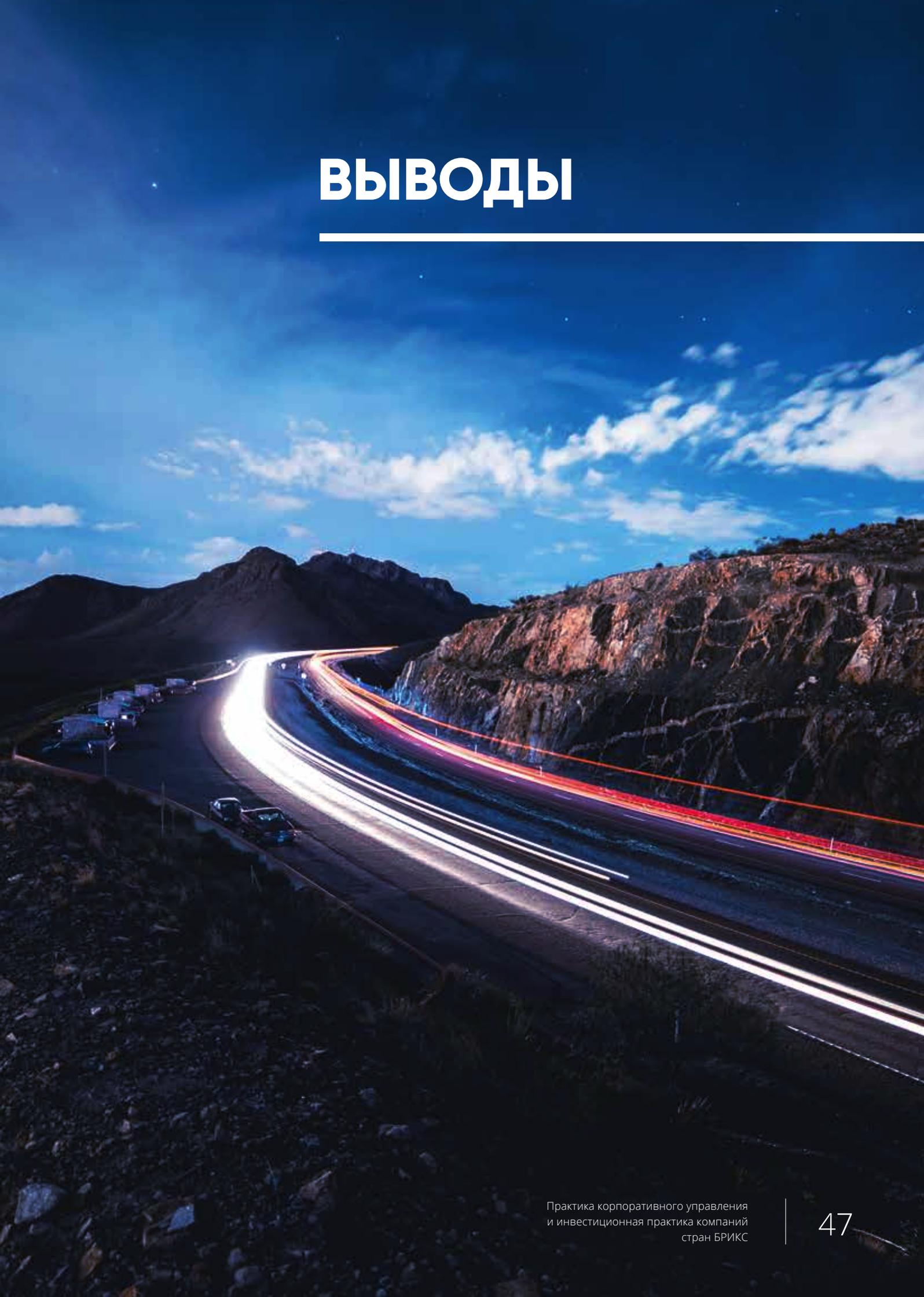
<sup>16</sup> <https://practiceguides.chambers.com/practice-guides/shareholders-rights-shareholder-activism-2024/brazil/trends-and-developments>

## ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ:

1. Данные Всемирного Банка о количестве публичных компаний по странам. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/CM.MKT.LDOM.NO>
2. BRICS Investment Report//UNCTAD. URL: [https://unctad.org/system/-files/official-document/diae2023d1\\_en.pdf](https://unctad.org/system/-files/official-document/diae2023d1_en.pdf)
3. Годовой отчёт по итогам 2024 года//BRICS Business council URL: [https://bricsbusinesscouncil.co.in/pdf/BRICS\\_Annual\\_Report24.pdf](https://bricsbusinesscouncil.co.in/pdf/BRICS_Annual_Report24.pdf)
4. BRICS Joint Statistical Publication 2024 URL: [https://cdn.brics-russia2024.ru/upload/docs/BRICS24\\_JointStatisticalPublication\\_FINAL.pdf?17292326088792175](https://cdn.brics-russia2024.ru/upload/docs/BRICS24_JointStatisticalPublication_FINAL.pdf?17292326088792175)
5. Взаимная торговля стран БРИКС. Бюллетень о текущих тенденциях мировой экономики // Аналитический центр при Правительстве РФ. URL: [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/anp\\_2020\\_web.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/anp_2020_web.pdf)
6. CG Watch 2023: A new order URL: <https://www.acga-asia.org/cgwatch-detail.php?id=482>
7. CG Watch 2023: Edging up, sliding down (Greater China Chapter) URL: <https://www.acga-asia.org/cgwatch-detail.php?id=501>
8. CG Watch 2023: Sustainability is key (India Chapter) <https://www.acga-asia.org/cgwatch-detail.php?id=505>
9. 2024 China Season Review // ISS Insights.<https://insights.issgovernance.com/posts/2024-china-season-review/>
10. Brazil 2024 proxy voting guidelines // Sodali. <https://sodali.com/media/insights/2640/brazil-2024-proxy-voting-guidelines-update.pdf>
11. 11. 2023 Proxy Season in Brazil // Morrow Sodali<https://www.iboardsem.com/post/proxy-season-in-brazil>
12. 12. APAC Corporate Governance Season Review 2023/24 // S&P Global. <https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/news-insights/research/apac-corporate-governance-season-review-202324>

# ВЫВОДЫ

---



01

**Высокий уровень корпоративного управления компаний-лидеров стран БРИКС.** Ведущие компании стран БРИКС вследствие зарубежного листинга и наличия в капитале международных инвесторов уделяют повышенное внимание развитию корпоративного управления в соответствии с международными стандартами, в связи с чем для их практики характерно: большое представительство независимых директоров, гендерное разнообразие в советах директоров, программы обучения для членов совета директоров и топ-менеджмента, наличие программ преемственности. В 54% компаний выборки независимые директора составляют большинство в совете директоров, преимущественно это относится к компаниям Индии, ОАЭ и ЮАР. Число женщин в советах директоров увеличивается во всех странах БРИКС, особенно активны в этом направлении компании из Индии, ЮАР, Бразилии и Китая. Программы преемственности членов совета директоров присутствуют в 43% компаний выборки, особенно в ЮАР, Бразилии, Саудовской Аравии и Индии.

02

**Преимущественно концентрированная структура акционерного капитала и наличие отдельных инструментов защиты миноритарных акционеров.** Компании стран БРИКС чаще всего характеризуются концентрированной структурой акционерного капитала (61% компаний выборки имеет мажоритарного акционера, владеющего более 50% голосующих акций) и участием государства в капитале компаний (45% компаний выборки), хотя существуют различия между странами. В компаниях Китая, Бразилии и ОАЭ преобладают мажоритарные акционеры и отмечается высокая доля государства, а для компаний Египта, Индии и ЮАР характерна более расплывчатая структура собственности, часто без контролирующего акционера. Вместе с тем, практика создания дополнительных инструментов по защите прав миноритарных акционеров в компаниях стран БРИКС не является высоко развитой, хотя в отдельных странах ее можно отметить. Например, в Бразилии в структуре совета директоров создается Комитет миноритариев, в Индии компании регулярно проводят встречи различного формата с миноритарными акционерами.

03

**Страновые особенности корпоративного управления.** Несмотря на общие тенденции в корпоративном управлении, существует значительная вариация в подходах и практиках между странами БРИКС, обусловленная различиями в законодательстве, культуре и экономическом развитии. Страны БРИКС демонстрируют разные подходы к формированию и функционированию советов директоров и комитетов, функциям корпоративного секретаря и системам вознаграждения. Например, в ОАЭ, Саудовской Аравии и Индии комитеты обладают определенной автономией, тогда как в Бразилии их роль сводится исключительно к разработке рекомендаций совету директоров. В некоторых странах обязательна независимость всех членов комитета, в других – возможно включение неисполнительных директоров, а также внешних экспертов. Различные национальные прак-

тики влияют на создание дополнительных структур управления (партийные комитеты в Китае, шариатские комитеты в исламских странах). Роль корпоративного секретаря в системе корпоративного управления также различается: в Индии, ЮАР и Китае существует должность корпоративного секретаря, тогда как в ОАЭ, Саудовской Аравии, Египте и Эфиопии функции секретаря зачастую возлагаются на другие подразделения.

## 04

**Раскрытие информации о совете директоров и система мотивации членов совета директоров – направления для развития.** Уровень раскрытия информации о решениях совета директоров остается невысоким, за исключением компаний из Бразилии, где эта практика наиболее развита. Остальные страны демонстрируют низкий уровень открытости (28% компаний выборки регулярно раскрывают полную информацию о принятых решениях совета директоров). Лишь небольшая часть компаний (17%) раскрывает подробно результаты оценки работы совета директоров. Наиболее подробно такую информацию раскрывают компании из ЮАР и Индии. В вопросах вознаграждения руководства наибольший уровень раскрытия информации наблюдается в Китае, Индии и ЮАР, тогда как компании из Египта и Эфиопии отстают в этом вопросе. Международные стандарты рекомендуют выплачивать фиксированное вознаграждение членам совета директоров, что соблюдают около половины компаний выборки. Однако многие компании в ОАЭ, Индии и Китае используют системы вознаграждения, зависящие от краткосрочных результатов деятельности компании.

## 05

**Развитие ESG-практик.** Многие компании стран БРИКС стремятся соответствовать международным стандартам устойчивого развития, публикуют нефинансовую отчетность и участвуют в рейтингах ESG. Почти половина компаний выборки (48%) утвердили политику устойчивого развития на уровне совета директоров. Значительное количество компаний стран БРИКС (74%) внедряют программы адаптации к изменению климата. Лидеры в этой области – компании из Индии, Бразилии и Саудовской Аравии. В 78% компаний стран БРИКС стратегии включают ESG-элементы, а в 63% компаний созданы комитеты по устойчивому развитию, которые осуществляют контроль ESG-рисков. Однако управление климатическими рисками и адаптацией к изменениям климата остаются слабыми местами для многих компаний. Многие компании интегрируют показатели устойчивого развития (ESG) в систему мотивации высшего руководства (69%). Высокий уровень раскрытия ESG-показателей отмечается в компаниях ЮАР, Бразилии, Саудовской Аравии, ОАЭ, Индии и Китая. Принятие требований к поставщикам и подрядчикам в области экологии (78%), прав человека (74%) и этического ведения бизнеса (78%) является общей практикой для большинства компаний стран БРИКС. ESG-отчёты часто более информативны, чем годовые отчёты.

---

**ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОВЕДЕНО  
ЭКСПЕРТНЫМ ЦЕНТРОМ РИД**



---

**ЕКАТЕРИНА НИКИТЧАНОВА**

Заместитель директора,  
руководитель Экспертного центра

**НАТАЛЬЯ ЛИХАЧЕВА**

Заместитель руководителя  
Экспертного центра

**ИЛЬЯС АХМЕД**

Ведущий эксперт

**АНЗОР БЕКШОКОВ**

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](mailto:belikov@rid.ru)

**Владимир Вербицкий**  
Первый заместитель  
директора

[verbitsky@rid.ru](mailto:verbitsky@rid.ru)

**Екатерина Никитчанова**  
Заместитель директора

[nikitchanova@rid.ru](mailto:nikitchanova@rid.ru)

---

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