



РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

# Годовой отчет как инструмент коммуникаций с акционерами и инвесторами

**Константин Гуляев**

заместитель руководителя Экспертного центра  
РИД

**V Международный форум корпоративных секретарей  
Москва, 7 июля 2011г.**

# Годовой отчет как инструмент коммуникаций



РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

**Требования нормативных правовых актов**

**Рекомендации российского Кодекса корпоративного поведения**

**Рекомендации инвесторов и организаций, представляющие их интересы**

**Опыт ведущих зарубежных компаний**

## ГОДОВОЙ ОТЧЕТ

- I. Источник информации для акционеров и других заинтересованных сторон
- II. Инструмент формирования инвестиционной привлекательности и деловой репутации компании



# Основные проблемы в подготовке годового отчета

- ? **Трудности сбора, анализа и представления информации**
- ? **Одна или две версии годового отчета**
- ? **Качественное содержание годового отчета**
- ? **Русский или английский язык**
- ? **Эффективность продвижения годового отчета**



# Несколько шагов к успеху в подготовке годового отчета

РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

- 1** Начать реализацию проекта заблаговременно (в последнем квартале отчетного года)
- 2** Назначить ответственного за реализацию проекта в целом (желательно одного из руководителей высшего уровня)
- 3** Определить цель подготовки отчета и аудиторию, для которой он будет предназначен
- 4** Подготовить структуру и наметить содержание той информации, которую необходимо раскрыть в отчете
- 5** Разработать единый стандарт предоставления информации о своей деятельности подразделениями компании



# Одна или две версии годового отчета?

РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

<b>«ПРЕЗЕНТАЦИОННЫЙ»</b>	<b>Годовой отчет</b>	<b>«ФОРМАЛЬНЫЙ»</b>
Составляется на основе рекомендаций и учитывает требования законодательства к содержанию отчета	<b>Содержание</b>	Составляется с учетом только требований законодательства к содержанию отчета
Консолидированная отчетность по МСФО/ГААП США	<b>Включение финансовой отчетности</b>	Неконсолидированная отчетность по РСБУ
Да	<b>Дизайнерское оформление</b>	Нет



РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

# Тенденции: что РАСКРЫВАЮТ российские компании

	2006	2007	2008
<b>Качество годового отчета</b>	53%	56%	<b>60%</b>
в т.ч. наличие в нем следующих разделов:			
• отчет СД о результатах развития компании по приоритетным направлениям деятельности	71%	85%	<b>92%</b>
• перспективы развития компании	81%	87%	<b>93%</b>
• описание основных факторов риска	77%	85%	<b>91%</b>
• перечень крупных сделок	34%	34%	<b>22%</b>
• перечень сделок с заинтересованностью	54%	51%	<b>56%</b>

Исследование практики корпоративного управления в России:

сравнительный анализ по итогам 2004-2009 гг., РИД



# Ключевые атрибуты качественного годового отчета \*

- Тема
- Обзор деятельности
- Ключевые показатели
- Обращение руководителя
- Бизнес-модель - Стратегия
- Отраслевой обзор и факторы роста
- Информация для инвесторов и рынок акций
- Финансовый обзор и анализ
- Графика и фотографии
- Цели - Задачи - Перспективы
- Риски и риск-менеджмент
- Корпоративное управление и вознаграждение
- КСО – устойчивое развитие
- Финансовая история и коэффициенты
- Схемы, графики, таблицы, диаграммы

\* По материалам Annual Report on Annual Reports 2010 / [www.reportwatch.net](http://www.reportwatch.net)



# Ожидания инвесторов относительно содержания годового отчета \*

РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

- Стратегия развития (описание стратегических целей и путей их реализации, выполнение в отчетном году)
- Анализ руководством результатов деятельности компании (Management Discussion and Analysis – MD&A)
- Ключевые финансовые и производственные показатели
- Структура бизнеса и основные направления деятельности компании, а также занимаемое конкурентное положение на основных рынках
- Основные риски в деятельности компании и особенности системы управления рисками
- Ненавязчивое дизайнерское оформление (деловой стиль), улучшающее наглядность содержания годового отчета и его восприятие

\* По материалам *IR magazine Russia & CIS*, февраль/март 2008.





# Что СКРЫВАЮТ российские компании?

- **Стратегия развития компании**
- **Управление рисками**
- **Вознаграждение руководства**
- **Практика корпоративного управления (?)**



# Benchmarking\* корпоративной отчетности зарубежных компаний

РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ



Annual Review 2007

Our key priorities  
Safety  
People  
Performance

ConocoPhillips

2007 Annual Report

Delivering Energy.  
Building Value.



TOTAL in  
2007

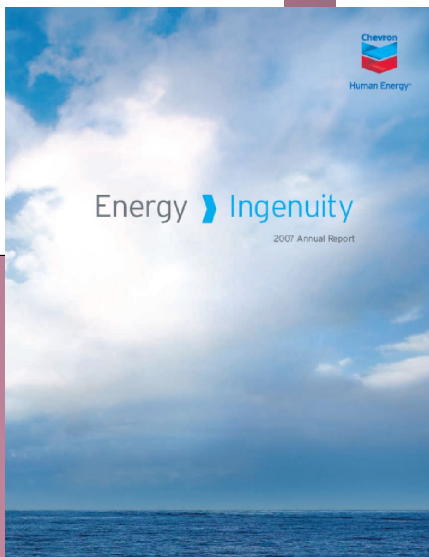


ExxonMobil

Taking on the world's toughest energy challenges.



2007 Summary Annual Report



Chevron  
Human Energy

Energy Ingenuity

2007 Annual Report

Delivery and growth

Royal Dutch Shell plc  
Annual Review and Summary Financial Statements 2007



\* Сопоставительный анализ



# Недостатки в описании стратегии

РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

- Недостаточное внимание анализу сценариев возможного развития ситуации в будущем и оценке ее влияния на компанию
- Отсутствует отчет о ходе реализации стратегии компании
- Отсутствуют количественные ориентиры по реализации стратегии
- В описание стратегии не включается перечень планируемых мероприятий по ее реализации
- Недостаточная наглядность представляемой информации о стратегии



# рекомендации: СТРАТЕГИЯ

РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

## Ориентация на будущее – расскажите о вероятном влиянии рыночных тенденций на будущую позицию компании

09

### POTASHCORP'S STRATEGY

#### Building Capacity to Match Rising Demand

We created our world-class potash company with strategic purchases that first consolidated our Saskatchewan base and then added an operation in New Brunswick, the only potash facility on Canada's East Coast. Subsequently, we made offshore investments that added to our global enterprise and contributed to our bottom line.

History has demonstrated that the demand for potash rarely rises in a straight line, but we believe the long-term upward trend is evident. Although some companies have announced the deferral of expansion projects during the recent economic turmoil, we see an opportunity to enhance our competitive position and are increasing our capacity to meet the expected growth in world demand.

#### Produce to Meet Market Demand

To protect the value of our investment, we have for more than 20 years successfully followed a strategy of matching production to market demand in an effort to minimize downside risk. We held to this strategy amidst the global downturn in 2009. We instituted temporary price reductions to maintain our quality workforce.

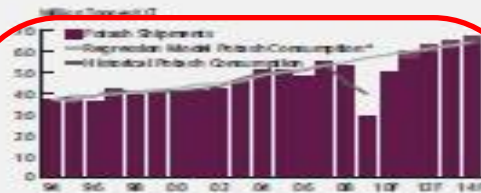
Even though fluctuations in sales volumes can result when temporary events affect buying patterns, we believe that our prudent management of our resources and has served our

**Тенденции  
развития  
рынка**



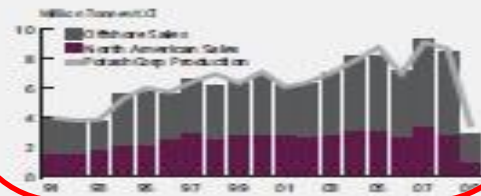
### World Potash Shipments and Consumption

Rebound in Demand Expected to Begin in 2010



### PotashCorp Potash Production and Sales

Minimizing Downside Risk by Producing to Meet Market Demand





# рекомендации: СТРАТЕГИЯ

Расскажите в обращении руководства о выполнении стратегии в отчётном периоде

Обозначьте стратегические ориентиры – количественно выраженные цели компании

## Годовой отчет Procter & Gamble 2009

our goal is to deliver total shareholder return that consistently

ranks P&G among the top-third of our peers—the best performing consumer products companies in the world. In addition, we measure our progress through a combination of consumer and financial goals. We made substantial progress in fiscal 2010:

- Organic sales grew 3%, in line with Company expectations.<sup>(1)</sup>

appreciation.

In April, we increased our quarterly dividend by 9.5%, making this the 120th consecutive year that P&G has paid a dividend and the 54th consecutive year that the dividend has increased. Over those 54 years, the dividend has increased at an annual compound average rate of approximately 9.5%.

Описание

выполненных  
мероприятий

Стратегические  
цели Компании

Purpose-inspired Growth Strategy: Our path forward

	FY 2010	ANNUAL GROWTH TARGETS
ORGANIC SALES GROWTH <sup>(1)</sup>	3%	1-2% above global market growth rates
CORE EPS GROWTH <sup>(2)</sup>	6%	High single to low double digits
ADJUSTED FREE CASH FLOW <sup>(3)</sup>	125% of net earnings	90% of net earnings



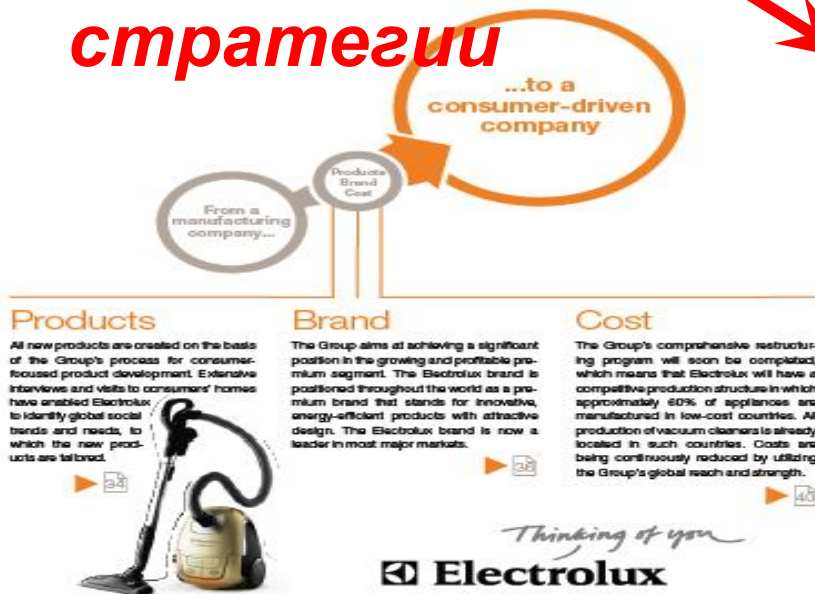
# рекомендации: СТРАТЕГИЯ

Опишите план мероприятий по реализации стратегии  
Используйте графику, чтобы сделать представление вашей стратегии более наглядным

Годовой отчёт Electrolux 2009

Efforts to transform Electrolux into an innovative, consumer-focused company are paying off. The product offering is being continuously improved. Today, Electrolux is one of the strongest companies in the industry.

## План по реализации стратегии



## – creating more value

Electrolux can turn around product categories and markets on the basis of a strong brand in the premium segment and utilization of global economies of scale. Growth is not a priority until a product or a market has become profitable.

### ACTIVITIES

The Electrolux strategy focuses on successful management of external factors that affect operations adversely, and on four activities that are aimed at creating greater value:

- Continue to position Electrolux as a global premium brand that stands for innovative, energy-efficient products that feature attractive design and are driven by a profound understanding of consumer needs. Increasing the share of products sold in the higher price segments enables a better product mix and higher margins. See page 36.
- Complete the relocation of production facilities in order to achieve a sustainable production structure with low cost levels. When the Group's major restructuring program is completed in 2011, approximately 60% of Electrolux appliances will be manufactured in low-cost countries that are close to rapidly-growing markets for household appliances. See page 40.
- Cut costs by utilizing the Group's global reach and strength in terms of production, purchasing and product development. Focusing continuously on the consumer, Electrolux shall design, produce and launch profitable and innovative products for both the premium and the mass-market segments. See page 42.
- Use the strong brand in the premium segment to turn around markets and product categories with insufficient profitability. See next page.

In accordance with the Group's strategy, Electrolux achieved a dynamic transformation of operations in Europe, operations as well as in Latin America, Australia and Southeast Asia, and in Professional Products. A number of these changes and the results they generated are described in the annual reports for 2006-2008.



Year 2006: We have transformed the European business.



Year 2007: Transformation of the Brazilian operation.



Year 2008: Success in Australia.

Operating margin to be improved first  
Growth then becomes a priority

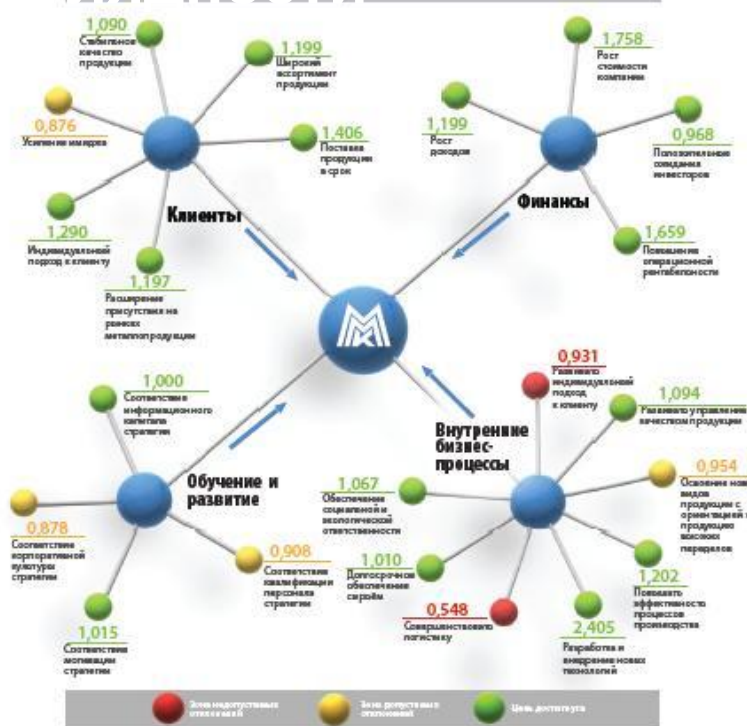


# Стратегия развития компании

РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

Ряд российских компаний улучшили раздел о стратегии за счёт более содержательного наполнения, чёткого выделения важных компонентов и

## КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



## КЛЮЧЕВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Наименование	Выручка	ЕВТДА на тонну продукции	Производственные затраты на тонну стали	Рентабельность ЕВТДА	Чистая прибыль на акцию	Чистый долг / ЕВТДА
<b>Определение</b>	Денежные средства, полученные (вырученные) НТМК от продажи продукции и услуг.	Прибыль, полученная компанией на 1 тонну реализованной продукции.	Прямые затраты, которые несет компания для производства 1 тонны сырой стали на НТМК.	Характеризует прибыльность компании, рассчитанную без учета процентных расходов по займам, налога на прибыль, а также численные амортизации.	Показатель характеризует прибыль компании на 1 акцию.	Показатель характеризует способность компании погашать займы за счет собственных денежных средств, а также средств, полученных от операционной деятельности.
<b>Изменение к 2009 г.</b>	USD6 140 млн	USD136	USD220	24 %	USD0,036	0,55
<b>Изменение к 2008 г.</b>	-48 %	-61 %	-37 %	-15 п.п.	-91 %	+197 %
<b>Комментарии, тренды, тенденции</b>	Равное ухудшение показателей рынка в период мирового финансового кризиса. Снижение спроса и цен на продукцию.	Равное снижение цен реализации продукции.	НТМК является одним из самых низкозатратных производителей стали в мире. Снижение себестоимости производства достигалось за счет самообеспеченности основным сырьем и современным оборудованием.	По прибыльности НТМК входит в число мировых лидеров черной металлургии. В течение 2009 г. компания показала рекордно высокие восстановленные этого показателя.	Равное снижение прибыли от основной деятельности, влияние убытков административной компании, а также других факторов (напр. списание турбидель на Сортовой прокат и др.).	Снижение показателя ЕВТДА при операционном сокращении чистого долга.
<b>Сводные на 2010 г.</b>	Рост выручки от реализации по мере восстановления и оживления рынков на основных рынках сбыта. Уменьшение объема реализации на 15% и рост средних цен реализации продукции на 15-25%.	В 2010 г. инвесторы увеличили доли своих пакетов.	Средний уровень этого показателя может оказаться под давлением от стороны роста цен на сырье.	В 2010 г. ожидается рост рентабельности НТМК. Коммерческие программы компании позволят сократить ставку одного из самых прибыльных процентов в отрасли.	В 2010 г. ожидается существенный рост данного показателя.	Целевой уровень, операционный НТМК - около 1. Намерения будут направлены на повышение эффективности деятельности для обеспечения стабильности по финансовому положению.



# Недостатки в описании управления рисками

- Формальность подхода российских компаний раскрытию информации о рисках – отчасти результат формального подхода к выстраиванию системы внутреннего контроля
- В годовых отчетах отсутствует описание системы риск-менеджмента
- Отсутствует количественная оценка рисков: оценка потенциальных потерь/выгод и оценка вероятности реализации рисков





# рекомендации: УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

## Объясните, как в компании осуществляется управление рисками

### Годовой отчёт Vattenfall 2009

#### RISKS AND RISK MANAGEMENT

Vattenfall creates economic value for its shareholders by increasing its net assets with a set level of balanced risk. In the process, it identifies and manages financial risks (such as price risk and credit risk) as well as non-financial risks (such as political risk and environmental risk). The risk management process entails that risks that could pose a threat to Vattenfall's goals are identified and remediated, but also that Vattenfall can enhance the company's value creation and competitiveness through balanced risk-taking.

#### Introduction of ERM

In 2008 Vattenfall adopted Enterprise Risk Management (ERM) to further improve risk management and governance within the company. Implementation was begun in 2008, and in 2009 ERM was established within the organisation. ERM is a process for identifying, assessing, remediating, following up on, and reporting on risks. It includes a method of risk management that gives Vattenfall an effective means of making uncertainties, risks and opportunities in the company into account and comparing them with each other. This can be used in decision-making documentation and as a tool for ensuring quality. By enabling quantitative and qualitative analysis of both financial and non-financial risks, Vattenfall achieves greater transparency and risk awareness throughout the organisation.

#### Risk organisation

The Board of Directors has overarching responsibility for internal control and risk management at Vattenfall. To achieve a clearer and more effective risk organisation, in June 2009 Vattenfall appointed a Chief Risk Officer (CRO), who is responsible for the company's risk management function (Group Risk Management) and reports to the Group's Audit Committee. The CRO has overall responsibility for providing support to decision-makers in the management of risks and opportunities.

The business units are responsible for their own risks and report on these risks to Group Risk Management. The business units are also responsible for ensuring that the business units are aware of their risks, reviewing principles and mandates, and approving risk instructions. The committee is also responsible for ensuring that uniform definitions of risks are used throughout the Group. In addition to the VRC, Vattenfall has established risk committees and risk-specific committees.

Vattenfall has identified the environment and nuclear power safety as particularly high priority focus areas. To ensure development and risk management within these areas, specific mandated persons have been appointed who, in coordination with specific committees, are responsible for these matters at a Group-wide level. The Chief Nuclear Officer (CNO) is responsible for nuclear power safety, as the Head of Environmental Affairs is responsible for environmental risks. Both report to the Executive Group Management, and their respective risk management is included in Vattenfall's overall risk reporting.

Vattenfall has identified the environment and nuclear power safety as particularly high priority focus areas. To ensure development and risk management within these areas, specific mandated persons have been appointed who, in coordination with specific committees, are responsible for these matters at a Group-wide level. The Chief Nuclear Officer (CNO) is responsible for nuclear power safety, as the Head of Environmental Affairs is responsible for environmental risks. Both report to the Executive Group Management, and their respective risk management is included in Vattenfall's overall risk reporting.

#### Enterprise Risk Management at Vattenfall



Internal environment, which encompasses for example Vattenfall's vision, values and risk tolerance, is the starting point when the goals for the respective business units are set in the business planning process. When setting these goals, events are identified that could prevent goals from being achieved. Identified events are assessed, and appropriate risk response measures are identified. The background of the business's risk tolerance is taken into account when making risk assessments. The most important risk response measures are identified and provided on a regular basis to the Executive Group Management and to the business units. Group Risk Management monitors, reviews and develops the process.

#### Risk categories and risk areas

Market and Financial	Technology	Infrastructure	Society	Legal & Regulations	Personnel & Organisation		
Risks related to competition, prices and interest rates, currency, credit and other financial risks. See page 76	Risks related to technology that is needed to produce, transmit, distribute and sell electricity, gas, heat and other related products and services. See page 80	Risks related to all infrastructure that Vattenfall needs for its operations. This includes IT infrastructure, power, heat and other related products and services, telecommunications, buildings and safety systems. See page 80	Risks that are affected by regional and global political and social trends. See page 81	Risks related to laws and regulations that apply for Vattenfall. See page 81	Risks related to Vattenfall's organisational processes and structures, such as corporate culture, leadership and motivation. See page 81		
Examples of risks in the respective risk areas (which are clarified on the following pages):	Plant risks Environmental risks Investment risk (technology)	IT and information security risks	Political risk	Legal risks Environmental risks Investment risk (environmental permits)	Risk of losing expertise and key personnel		
Electricity price risk Volume risk Price and credit risk Fuel price risk Liquidity risk Interest rate risk Currency risk Investment risk (financing)							
<b>Risk measures</b>							
Avoid		Reduce		Share		Accept	

#### Market and financial risks

Vattenfall's board has given the CEO a total risk mandate for the Group, which is delegated toward to the business units. The CRO proposes the mandates that are delegated in the organisation. These mandates aim for balanced risk-taking for wholesale price risks. Every business unit has scope to manoeuvre within its respective mandate and is responsible for ensuring that reliable risk measures are taken.

#### Electricity price risk

Electricity price risk is the factor that has the single greatest bearing on Vattenfall's earnings and is thus the most important factor for value creation. A sensitivity analysis of changes in the wholesale price of electricity is provided in the table opposite.

Electricity prices are determined by a number of factors such as supply (for example, water levels and available generation capacity), demand (steered by electricity use, which in turn is affected by weather and the economy, for example), fuel prices and prices of CO<sub>2</sub> emission allowances. Vattenfall analyses these factors continuously in order to be able to successfully manage electricity price risk.

Vattenfall hedges its generation and sales with the help of physical and financial electricity forward contracts for electricity that is available on the market. Such hedging

is done while taking into account liquidity in the market at different periods in time. As the sharp fluctuations in electricity prices have shown in recent years, futures trading is an important way of smoothing out and balancing the major price risks in the business. The amount that is hedged varies (see chart on page 77). Vattenfall also enters into long-term contracts with major industrial customers. The amount of such contracts varies from year to year. In 2013-2022, amounts to 108 TWh. The business units conduct their hedging in Vattenfall's various markets through Vattenfall Energy Trading, which hedges its own positions in several markets via electricity exchanges, such as Nord Pool, the European Energy Exchange (EEX), as well as through bilateral trading with other counterparties. The mandates allocated to the various business units regulate the size of an electricity price risk is acceptable. Exposure is followed up in relation to the mandate on a daily basis. To measure electricity price risk, Vattenfall uses methods such as Value at Risk (VaR) and Profit at Risk (PaR) along with various stress tests.

## Классификация рисков



# рекомендации: УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Дайте ясное описание основных рисков, оценку вероятности их реализации и уровня возможных угроз

Годовой отчёт Wärtsilä 2009

Risks	Risk profile	Policy or other guideline	Responsible BoM function
Strategic risks		Wärtsilä's strategy and business plans	Wärtsilä Board of Directors (BoD), Board of Management (BoM) and Wärtsilä's Businesses (Businesses)
Business environment risk	●●●●●	Wärtsilä's strategy and business plans	BoM and Businesses
Market and customer risk	●●●●●	Wärtsilä's strategy and business plans	BoM and Businesses
Competitive situation and price risk	●●●●●	Wärtsilä's strategy and business plans	BoM and Businesses
Political and legislative risk	●●●	Various guidelines and Risk management policy	Businesses, R&D, Risk Management (RM) and Legal function
Climate change and sustainability risk	●●●	QHSE policy, Code of Conduct, Management systems (ISO 14001 & OHSAS 18001)	Businesses, R&D and Sustainability management function
Technology risk	●●●	Patents and industrial rights, Product guarantees	Businesses and R&D function
Operational risks		Wärtsilä's strategy and business plans	BoM and Businesses
Manufacturing risk	●●●●●	Production systems, Business Continuity Plan (BCP)	Wärtsilä Industrial Operations (WIO) and Businesses, Production Risk Group
Supplier and subcontractor risk	●●●●●	Supplier requirements and supplier management systems, Business Continuity Plan (BCP)	Businesses and Corporate Supply Management (CSM), Production Risk Group
Life cycle quality of products and product liability risk	●●●●●	Management system (ISO 9001), Safety instructions and manuals, risk management policy, R&D risk elimination instructions	WIO, R&D function, Businesses and RM and Legal functions, Quality Risk Group
Contractual risks	●●●●●	Standard contracts	Legal function and Businesses, Liability Risk Group
Commodity price risk	●	Production cost control	Businesses, Production Risk Group
Data security risk	●	Data security principles	Businesses and IT function
Hazard risk		Risk management policy and guidelines	Wärtsilä's Businesses and RM function
Personnel risk	●	Management system (OHSAS 18001), travel safety instructions, process management guidelines and procedures	Businesses, Human Resources (HR) and IT function

Описание рисков, оценка рисков и мероприятия по управлению рисками

# рекомендации: УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ



РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

Покажите связь между основными рисками и выполнением стратегии

Годовой отчёт PotashCorp 2009

## RISKS TO OUR POTASH STRATEGY

We pay particular attention to risks associated with our potash strategy, and act quickly to mitigate them. We considered the following risks to have the greatest potential impact in 2009:

### New Supply Creates Market Imbalance

Rising prices have encouraged potash producers to increase production through expansions. If supply increases faster than world consumption, prices could be depressed for a prolonged period, negatively affecting our financial performance. While we anticipate that long-term growth in consumption will improve increased supply, fluctuations in demand are characteristic of this market. We attempt to mitigate this risk and protect our margins by producing to meet market demand.

### Global Demand Insufficient to Consume PotashCorp Capacity

We are preparing for an anticipated increase in world potash demand by investing more than CDN \$7 billion in expansion and

## Lack of Adequate Transportation and Distribution Infrastructure

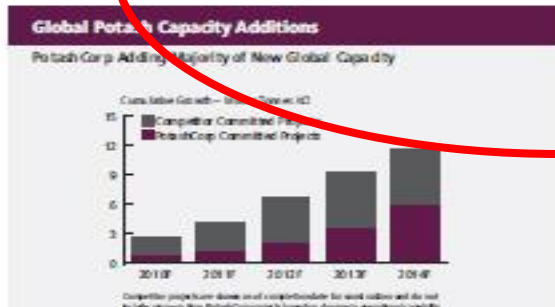
We rely on a complex transportation and distribution infrastructure of railcars, barges, ocean freightliners, and warehouse and port storage facilities to deliver potash to our customers quickly and efficiently. Short-term problems – such as railcar shortages, slow turn times and disruptions such as strikes, derailments or adverse weather – could lead to customer dissatisfaction, loss of sales and higher distribution costs, making it difficult to achieve our growth plans.

We seek to mitigate this risk by working internally or through Cenpotex to ensure efficient investment is made in transportation and distribution infrastructure to help potash move as smoothly as possible.

### Underground Mines Face Particular Risks

Water-bearing strata that carry the risk of water inflow often exist in the vicinity of underground mines. We are successfully managing water inflows at our New Brunswick operation, while our other

Влияние вероятных угроз на будущую деятельность компании

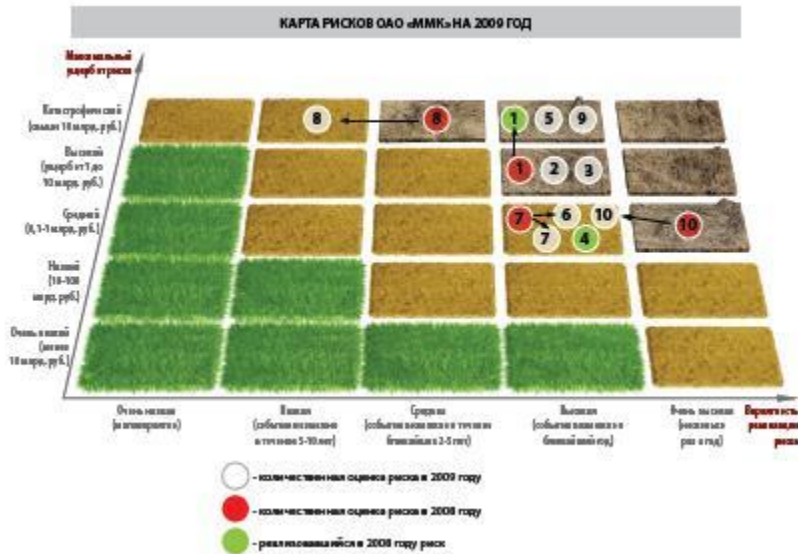




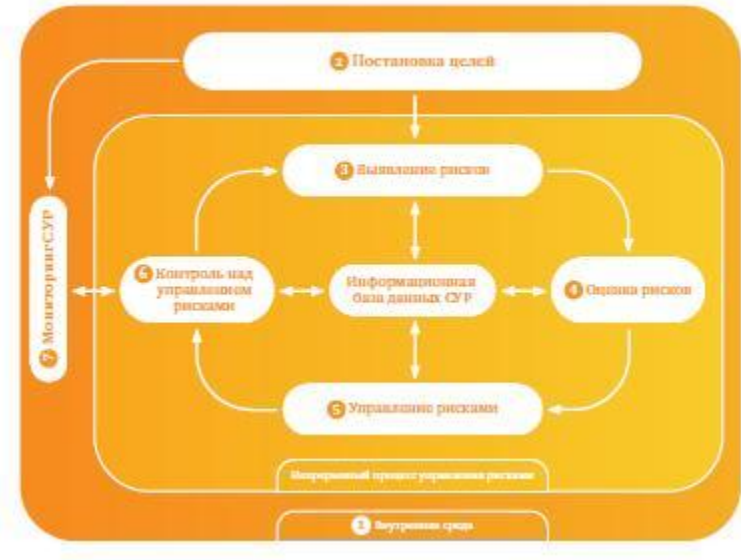
# Управление рисками

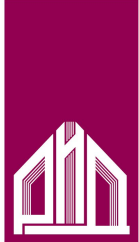
## Отдельные российские компании улучшили раздел о рисках за счёт более содержательного раскрытия и

## наглядности



Процесс функционирования СУР ОАО «СЗТ»





# Недостатки в раскрытии вознаграждений руководителей

РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

Раскрытие в годовом отчете	2006	2007	2008
критерии определения вознаграждения Гендиректора	29%	15%	13%
... каждого члена Правления	6%	8%	9%
... каждого члена Совета директоров	10%	15%	13%
размер вознаграждения Гендиректора	13%	9%	8%
... каждого члена Правления	4%	1%	1%
... каждого члена Совета директоров	5%	5%	5%
общий размер вознаграждения всех указанных выше лиц	38%	52%	58%

*Исследование практики корпоративного управления в России:  
сравнительный анализ по итогам 2004-2009гг., РИД*



# рекомендации: ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

## Раскройте критерии определения и размер индивидуального вознаграждения членов высшего руководства компании

### SUMMARY DIRECTORS' REMUNERATION REPORT

**Базовое вознаграждение**  
**Бонусы и долгосрочное вознаграждение**

adjustments according to the portion of the year in which Executive Directors were in office, where applicable. The earnings amount includes salary, bonus paid in 2010 for 2009 performance and other benefits.

#### EXECUTIVE DIRECTORS

The Remuneration Committee (REMCO) considers the connection between an Executive Director's pay and Shell's business strategy as critical. Most of the compensation package is therefore linked to the achievement of stretch targets that are consistent with the execution of Shell's strategy. The following remuneration policy principles explain how the long-term value creation is linked to Shell's strategy:

- Pay for Performance;
- Alignment with Shell's strategy;
- Competitiveness;
- Long-term value creation;
- Compliance and Risk Assessment.

The Executive Director remuneration package consists of a base salary, an annual bonus and a package of long-term incentives as well as a pension plan and other benefits.

#### How REMCO managed remuneration in 2009

**BASE SALARY**  
REMCO determines remuneration levels by reference to companies of comparable size, complexity and global scope. The current pay comparator group consists of BP, Chevron, ExxonMobil and Total as well as a selection of top European-based companies.

Recognising the economic turmoil during the year, REMCO decided to freeze Executive Directors' base salaries for 18 months until January 2011, except for two promotional adjustments: the salary for Chief Executive Officer Peter Voser was set at €1.5 million with effect from July 1, 2009 and the salary for Chief Financial Officer Simon Henry was set of €850,000 with effect from May 1, 2009. The salary review cycle has been moved from July to January. The next salary review will be in January 2011.

**ANNUAL BONUS**  
REMCO uses the annual bonus to focus on the short-term targets that the Board sets each year as part of the Business Plan and to provide performance against these targets.

These targets are captured in a scorecard, which is set and approved by REMCO. The outcome of the performance year is usually known in February of the next year, and REMCO translates this into a score between zero and two.

	EARNINGS OF EXECUTIVE DIRECTORS IN OFFICE DURING 2009 (AUDITED)						€ THOUSANDS			
	Peter Voser		Markus Brändel		Simon Henry <sup>(A)</sup>		Jeroen van der Vler <sup>(A)</sup>		Linda Cook <sup>(A)</sup>	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Salary	1,267	1,040	1,175	1,148	449	—	1,000	1,225	431 <sup>(B)</sup>	1,010
Bonus <sup>(C)</sup>	1,864	1,423	1,422	1,616	562	—	1,650	750	461	1,423
Cash benefits <sup>(D)</sup>	23	22	8	8	76	—	650 <sup>(E)</sup>	4	5,612 <sup>(F)</sup>	155
Non-cash benefits <sup>(G)</sup>	3	1	49	59	2	—	5	38	56	—
Total in euro	3,157	2,496	2,654	2,831	1,089	—	3,305	5,70	6,542	2,644
Total in dollar	4,390	3,592	3,692	4,140	1,486	—	4,475	8,33	9,099	3,849
Total in sterling	2,814	2,358	2,367	2,257	952	—	3,125	4,52	5,833	2,109

<sup>(A)</sup> Earnings for Simon Henry, Jeroen van der Vler and Linda Cook relate to their time as Executive Directors in 2009.  
<sup>(B)</sup> In addition Linda Cook received a salary of €604,000 (\$817,000) and a bonus of €644,000 (\$896,000) for the remaining seven months of the year. Total base salary for the full year was €1,035,000 (\$1,400,000), bonus €1,107,000 (\$1,540,000).  
<sup>(C)</sup> The annual bonus figures are shown in the table for the related performance year and not in the following year in which they are paid.  
<sup>(D)</sup> Includes representation allowances, employer contributions to insurance plans, school fees, car allowance and tax compensation.  
<sup>(E)</sup> Jeroen van der Vler received a lump sum cash payment of €842,000 for the year ended December 31, 2009.  
<sup>(F)</sup> Linda Cook's severance payment of €5,464,000 (\$7,600,000) is included in Cash benefits along with other cash benefits explained in <sup>(D)</sup>.  
<sup>(G)</sup> Comprises life and medical insurance and company-provided transport for home to office commutes.  
 The aggregate amount paid to or receivable by Executive Directors from Royal Dutch Shell plc and other companies for services in all capacities during the fiscal year ended December 31, 2009 was €16,927,000 (2008: €17,163,000).

	EARNINGS OF NON-EXECUTIVE DIRECTORS IN OFFICE DURING 2009 (AUDITED)		THOUSANDS	
	2009	2008	€	\$
Non-executive Director				
Josef Ackermann	132	184	80	117
Maarten van den Bergh <sup>(A)</sup>	51	71	127	186
Sir Peter Job	30	30	43	77
Lord Kerr of Killochard	30	30	39	70
Win Kok	21	21	29	56
Nick Lund	143	202	134	196
Christine Morris-Pastel	160	223	145	213
Janina Ollig <sup>(B)</sup>	750	1,043	750	1,067
Lawrence Ricketts	163	227	171	250
Jeroen van der Vler <sup>(C)</sup>	66	92	—	—
Hans-Wilhelm <sup>(D)</sup>	137	190	—	—

<sup>(A)</sup> Maarten van den Bergh retired from the Board on May 19, 2009.  
<sup>(B)</sup> Janina Ollig receives no additional payments for chairing the Nomination and Succession Committee. He also have the use of an apartment when on business in The Hague.  
<sup>(C)</sup> Jeroen van der Vler was appointed on July 1, 2009.  
<sup>(D)</sup> Hans-Wilhelm was appointed on January 1, 2009.



# рекомендации: ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

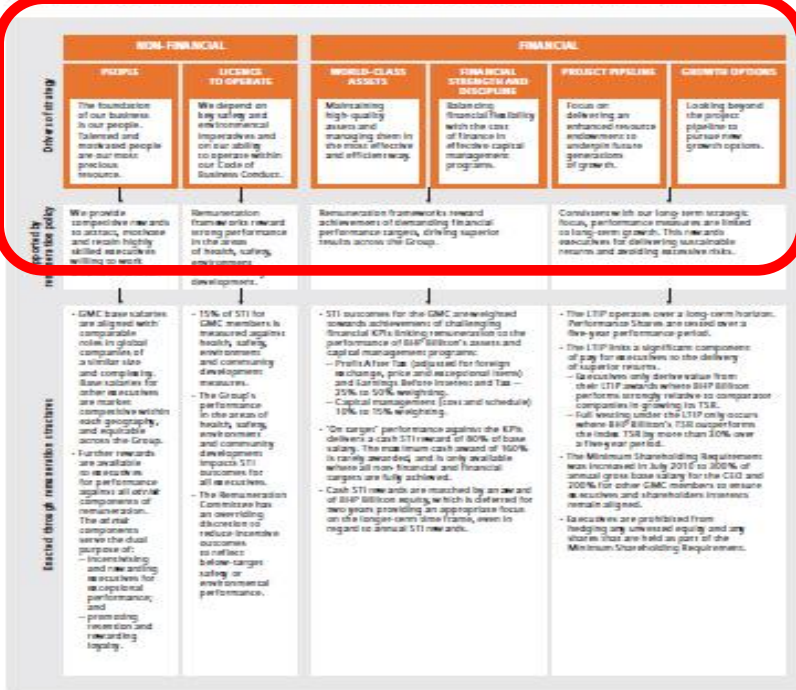
## Покажите взаимосвязь между вознаграждением и результатами деятельности компании

### Годовой отчёт BHP Billiton 2009

#### 6.2.3 Strategic alignment

The Remuneration Committee recognises that we operate in a global environment and that our performance depends on the quality of our people. Remuneration is used to reinforce the Group's strategic objectives, and the committee keeps the remuneration policy under regular review to ensure it is appropriate for the needs of the Group.

The diagram below illustrates how BHP Billiton's remuneration policy is linked to the six key drivers of our strategy and how the



#### 6.2.4 Performance alignment continued

##### Long-term performance indicators and outcomes

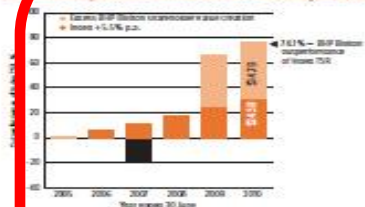
Under the LTIP, vesting outcomes are directly linked to BHP Billiton's relative TSR performance, which is a measure of share price and dividend performance as described in the table in section 6.3.5. As detailed in that section, the LTIP runs over a performance period of five years. The performance hurdle requires BHP Billiton's TSR to exceed the weighted median TSR of a group of peer companies by 5.5 per cent per annum (on average) over the five years, which is 30.7 per cent over five years. Details of the comparator group companies are set out in section 6.4.3.

The performance period is an important design feature for the Group, as the Remuneration Committee believes it reflects not only the long-term nature of our business, but gives sufficient time to ensure that there is real alignment with shareholders.

##### 2006 allocations under the LTIP – vested in FY2009

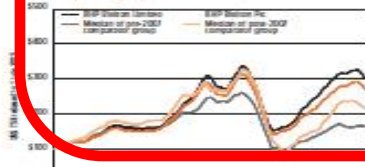
The current LTIP was introduced in 2004, with the first five-year performance period finishing on 30 June 2009 and vesting occurring in August 2009. The vested amounts for each GMC member are shown in section 6.4.3.

BHP Billiton outperformance of index over the 2005 LTIP cycle (% US\$)



The graphs below highlight BHP Billiton's strong comparative performance against the LTIP comparator group companies and the ASX 100 and FTSE 100. Further details of the Group's share price and dividends performance over the past five years can be found in sections 1.4.1 and 11.4 of this Annual Report.

5-year TSR performance of BHP Billiton measured against the LTIP comparator group – Based in US\$



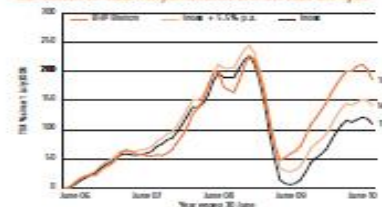
Over the performance period, BHP Billiton's TSR was 220 per cent. In contrast, the average TSR for the peer group against which the Group's performance was measured was 71.8 per cent. The impact of our performance was to add US\$80.6 billion of shareholder value from 1 July 2004 to 30 June 2009 over and above performance in line with the average of the peer group.

##### 2005 allocations under the LTIP – vested to the end of FY2009

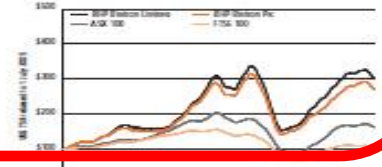
BHP Billiton's TSR performance from 1 July 2005 to 30 June 2010 was assessed by the independent adviser to the Remuneration Committee as 187.7 per cent compared with an average TSR performance for the comparator group companies of 113.6 per cent. This outperformance of 74.1 per cent based on BHP Billiton's 1 July 2005 market capitalisation of US\$80 billion represents outperformance of US\$59.2 billion (over and above performance in line with the average of the peer group).

The Remuneration Committee has considered the TSR outcome in the context of Group financial performance over the five-year performance period and determined that the recorded TSR outperformance is a genuine reflection of BHP Billiton's underlying financial outperformance. This qualitative judgement, which is applied before vesting is confirmed, is an important risk management objective to ensure that vesting is not simply driven by a short-term recovery in share price or a limited remuneration outcome.

BHP Billiton vs. index TSR performance over the 2005 LTIP cycle



5-year TSR performance of BHP Billiton measured against the ASX 100 and FTSE 100 – Based in US\$





# Недостатки в описании практики корпоративного управления

РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

- Недостаточное внимание достижениям отчетного года в сфере улучшения практики КУ в компании
- Формальный характер раскрываемой информации о руководстве компании
- Поверхностное раскрытие информации о совете директоров: организация деятельности и итоги работы
- Низкий уровень качества раскрытия информации о вознаграждении руководства





# рекомендации: КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

## Дайте развернутую информацию о профессиональном опыте членов Совета директоров и об их роли в компании

**Джордж Кардона** определяет пути совершенствования нашего стратегического и инвестиционного анализа. Роль г-на Кардона как Председателя Комитета по стратегии заключается в том, что представленные Совету стратегические инициативы были подвергнуты исчерпывающему изучению с точки зрения возможностей и рисков. Многолетний опыт руководства стратегическим направлением банковской группы HSBC позволяет г-ну Кардоне максимально эффективно выполнять возложенную на него задачу.

**Кит Джексон** оказывает помощь в развитии финансового менеджмента Компании, а также определяет фокус Совета на вопросах охраны здоровья окружающей среды и безопасности труда. Г-н Джексон работает в одной из ведущих международных горнодобывающих компаний Anglo American plc. За последние 10 лет г-н Джексон занимал должности производителя калия, а также должность Финансового директора аргентинской компании Petrosur, занимающейся производством карбамида. В недавнем прошлом г-н Джексон работал Финансовым директором корпорации Anglo Industrial Minerals, в состав которой входит Copelbras, одна из ведущих бразильских компаний по производству удобрений.

в стране шесть лет.

**Владимир Столин**, ведущий эксперт в области управления персоналом, мотивации и развития, внес значительный вклад в разработку систем мотивации и вознаграждения исполнительного руководства компании ЕвроХим, а также занимался стратегией по управлению персоналом в периметре всего холдинга. В качестве Председателя Комитета по корпоративному управлению и кадрам г-н Столин проводит экспертную оценку предложений менеджмента по вопросам мотивации и управления кадровыми рисками. Г-н Столин является основателем ведущей российской компании в области управления персоналом.

**Владимир Столин** является членом Комитета по директорам ЕвроХима с 2004 года. С августа 2007 года является бенефициаром 5-процентного пакета акций ЕвроХима.

**Андрей Мельниченко** является исток в создании ЕвроХим. Г-н Мельниченко является членом Комитета директоров ЕвроХима в 2004 году и с 2007 года - занимает пост Председателя Совета директоров. В 2007 году компания, которая представляет деловые интересы г-на Мельниченко, приобрела контроль над 95 % акций MCC Holding Public Limited (Кипр), материнской компании ЕвроХима. За последние 15 лет г-н Мельниченко сыграл значительную роль в создании ряда успешных российских корпораций, таких как ЕвроХим, Сибирская Угольная Энергетическая Компания и Грубная металлургическая компания. Обладает глубоким знанием бизнеса. В настоящее время избран в состав Бюро Правления Российского Союза Промышленников и Предпринимателей.

Полные биографические данные о членах Совета директоров приведены в Приложении 1 к отчету.



## Профессионализм и сфера ответственности директора

Корпоративное управление



# рекомендации: КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

Раскройте результаты работы Совета директоров в отчетном году

Годовой отчёт Trelleborg 2009

## Work of the Board of Directors

As a result of the particular conditions during the year, the Board of Directors' work during the year has been intense with several more Board meetings than usual. The number of Board meetings in 2009 was 19 (12), of which ten (three) were Extraordinary Meetings. Work focused largely on structural issues and the Group's capital structure.

January	No. 1: Competition Law Investigation.
February	No. 2: Legal disputes and Insurance coverage, Audit report, Year-end report, 2008 Annual Report.
	No. 3: Group's capital structure.
March	No. 4: Group's capital structure.
	No. 5: Competition Law Investigation, Group's capital structure.
	No. 6: Group's capital structure.
	No. 7: Group's capital structure, Prior to the AGM
	No. 8: Group's capital structure, Prior to the AGM
April	No. 9: Approval of the prospectus pertaining to the rights issue.
	No. 10: Interim report for first quarter.



**GÖRAN TIDSTRÖM**  
Authorized public accountant, auditor in charge

Auditor in the Trelleborg Group since 2004.  
Partner of PricewaterhouseCoopers since

Qualifications: graduate in business administration, Authorized public accountant since 1973.

Assignments: Auditor of Tella Sonera, AB Volvo, Meda and the Royal Opera. Deputy President of IFAC (International Federations of Accountants).

Born 1946.

Обзор принятых Советом директоров решений



# рекомендации: КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

## Расскажите, как устроена работа комитетов Совета директоров

Годовой отчёт *Scottish and Southern Energy* 2009



Lord Smith of Kelvin  
Nomination Committee Chairman

### Members and meetings

Membership	Attendance at meetings
Lord Smith of Kelvin (Committee and Board Chairman)	1/1
Thomas Andersen	1/1
Nick Baldwin	1/1
Richard Gillingwater	1/1
René Médori	1/1
Lady Rice	1/1
Ian Marchant	1/1

The Committee is chaired by the Chairman of the Company and its membership comprises of all the non-Executive Directors and the Chief Executive.

The Board Chairman would not chair the meeting when it was dealing with any matter concerning the chairmanship of the Board. In this case the meeting would be chaired by a non-Executive Director elected by the remaining members. Members of the Committee do not take part in discussions when their own performance or when their continued appointment is being considered.

complements these qualities. Candidates from a wide range of backgrounds are considered and the selection process will generally involve the consideration of a number of candidates, using the services of a professional search firm specialising in Board level recruitment.

The Committee also reviews succession planning and leadership needs in the course of its work taking into account the risks and opportunities facing the Company, and from this identifies the skills and expertise required from the Board and senior management team.

### Activities in 2009/10

The Nomination Committee had one meeting during the year, and reviewed the Board structure, succession planning, committee membership and Directors' conflicts of interest.

Lord Smith of Kelvin  
Chairman

Посещение заседаний

Итоги работы

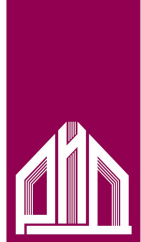
Роль/  
функции  
комитета



# Другие «пробелы» в содержании годовых отчетов

РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

- Обращение руководства: используйте необычные форматы.
- Ключевые финансовые и производственные показатели: динамика и сопоставление.
- Структура бизнеса и основные направления деятельности компании, а также занимаемое конкурентное положение на основных рынках: сделайте это наглядным.
- Сокращения и аббревиатуры: проявите с заботу к читателям.
- Стиль и язык изложения: единообразие, лаконичность и



# Принципы раскрытия информации

**С целью облегчения восприятия содержания годового отчета рекомендуется придерживаться следующих принципов раскрытия информации:**

- 1. Обоснованность** раскрываемых результатов деятельности, предполагающая описание факторов и действий, обусловивших достижение данных результатов.



# Принципы раскрытия информации

**С целью облегчения восприятия содержания годового отчета рекомендуется придерживаться следующих принципов раскрытия информации:**

- 2. Сбалансированность** в описании реализуемых мероприятий по выполнению установленных целей, с одной стороны, и достигнутых результатов, с другой стороны (акцент на результаты вместо подробного описания всех мероприятий, реализованных для достижения данных результатов).
- 3. Наглядность** раскрываемой информации, означающая широкое использование в годовом отчете графических способов представления информации (графиков, диаграмм, таблиц, схем) при описании деятельности Компании и достигнутых ею результатов.



# Принципы раскрытия информации

**С целью облегчения восприятия содержания годового отчета рекомендуется придерживаться следующих принципов раскрытия информации:**

- 4. Разумное упрощение и сокращение** раскрываемой информации с целью формирования понятных для всех заинтересованных сторон, в т.ч. не являющихся отраслевыми специалистами, образа Компании, логики функционирования ее бизнеса и формирования результатов ее деятельности.
- 5. Единые** для всех разделов годового отчета **язык и стиль изложения** информации.



# Русский или английский язык?

## ВАРИАНТЫ СОЗДАНИЯ ГОДОВОГО ОТЧЕТА НА ДВУХ ЯЗЫКАХ:

**ГОДОВОЙ  
ОТЧЕТ**

Перевод

**ANNUAL  
REPORT**

**ANNUAL  
REPORT**

Перевод

**ГОДОВОЙ  
ОТЧЕТ**

**ГОДОВОЙ  
ОТЧЕТ**

**Независимое друг от друга  
написание**

**ANNUAL  
REPORT**

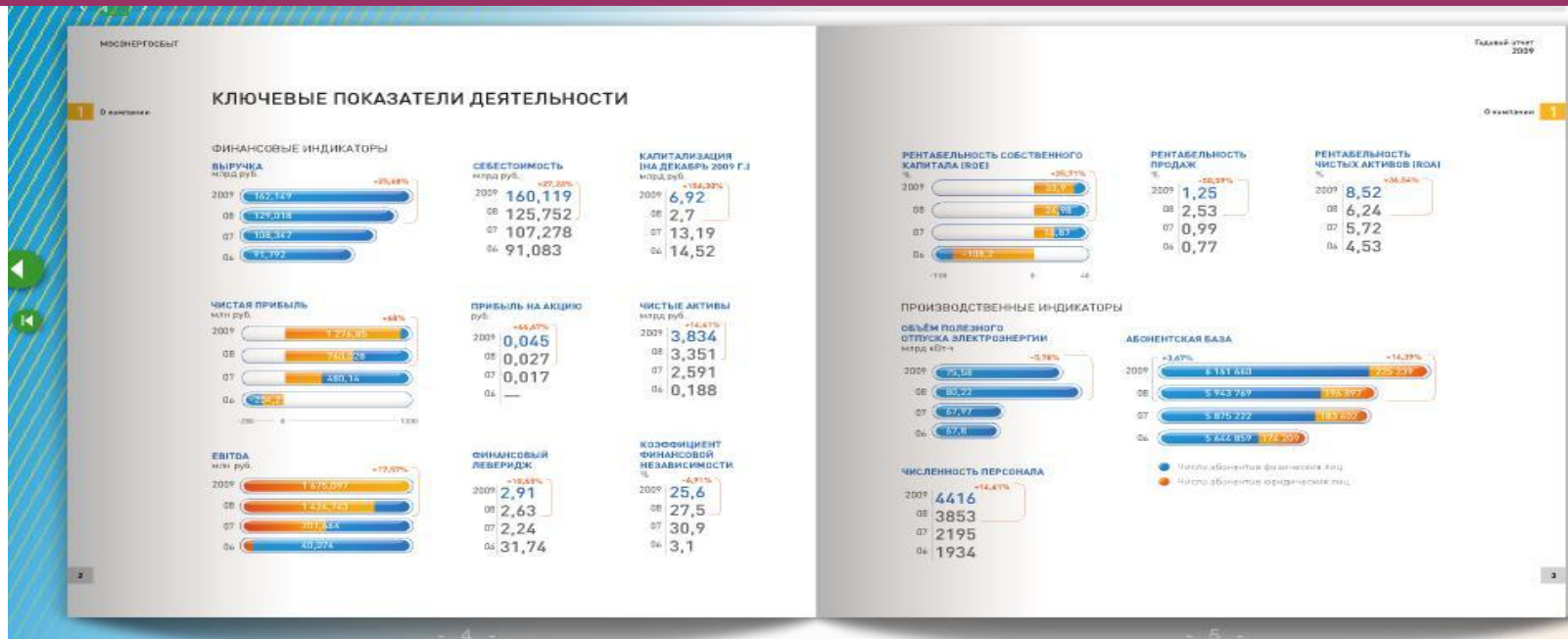




# Интерактивная версия отчёта

РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

Растет число российских компаний, представляющих на своем сайте интерактивную версию отчёта. Однако единой формы интерактивного отчёта пока не выработано, идёт поиск оптимального решения





# Годовой отчет на сайте компании

РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

1. отчет в формате PDF

2. таблицы Excel с  
основными  
показателями

3. переход к on-line  
версии отчета

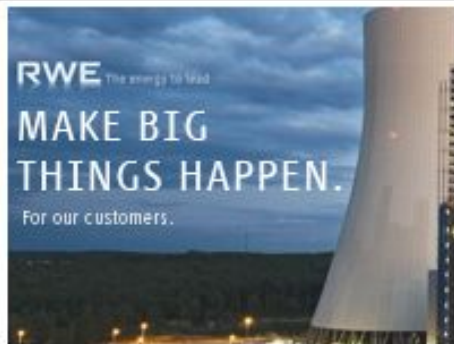
## ANNUAL REPORTS & INTERIM REPORTS

» RWE at a glance > Investor Relations > Reports

### Annual Reports and Interim Reports

Here you will find the Annual Report 2009 of the RWE AG and the most recent Interim Report of the current fiscal year as pdf download or online version. In addition you may also download selected tables in Excel format.

For past Annual Reports and Interim Reports please refer to our archive.



#### 2009 Annual Report

RWE Annual Report 2009 (pdf, 3.2 MB)

Download Excel Tables

Online Version

#### Financial Statement RWE AG 2009

Download (pdf, 610 KB)

Order Service



# Годовой отчет на сайте компании

РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

Сделайте ссылку на годовой отчет и/или на раздел, его содержащий,  
на первой странице сайта компании.

Это существенно упрощает поиск годового отчета среди многочисленных разделов сайта.

Нелишним будет проиндексировать страницу  
с годовым отчетом в основных



# Эффективное продвижение годового отчета

РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

Информационная  
поддержка годового  
отчета:  
размещение на  
Интернет-сайте РИД  
[www.rid.ru](http://www.rid.ru) / в  
разделе «Передовая  
практика подготовки  
годовых отчетов»

РАЗВИТИЕ  
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ:  
ПРОФЕССИОНАЛИЗМ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

РОССИЙСКИЙ ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ    ЭКСПЕРТНО-ТРЕДОВЫЕ ВЗАИМОВЫЯЗЫВАНИЯ    НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЙТИНГ    ОБУЧЕНИЕ    НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЕСТР (ИР РИД)    КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ (КС)    ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ    МЕРОПРИЯТИЯ

Пресс-релиз Коллегии ПСКД 17 декабря 2008г.    11-12.02.09 конференция «Аптивизмские стратегии...» РИД партнер Be Group    Присвоение НРКУ "МРСК Урала" РИД и "Эксперт РА"    Итоги конкурса «Годовой отчет: опыт лидеров...» РИД партнер Эксперт РА

**Информационно-аналитический бюллетень по проблемам корпоративного управления**

Подготовка годового отчета  
Зарубежный опыт - "Газовая подготовка годового отчета" (ЖУК 11) (66) 2008 (236 КБ / pdf)  
Открытый конкурс годовых отчетов в Краснодарском крае, 2007  
II Ежегодный конкурс на лучший годовой отчет Хабаровского края, 2007  
Передовая практика: годовые отчеты за 2006г.  
Передовая практика: годовые отчеты за 2007г.  
Аудит корпоративного управления  
Информационно - аналитический бюллетень

Передовая практика: годовые отчеты за 2007г.

Годовой отчет за 2007г. ОАО "ТНК-EP Холдинг"	Годовой отчет за 2007г. ОАО "ЦентрТелеком"	Годовой отчет за 2007г. ОАО "КАМАЗ"	Годовой отчет за 2007г. ОАО "Нижнекамнефтехим"
Годовой отчет за 2007г. ОАО "Норильский никель"	Годовой отчет за 2007г. ОАО "ГАЗ"	Годовой отчет за 2007г. ОАО "Мосэнергосбыт"	

Передовая практика: годовые отчеты за 2006г.



РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

# Российский институт директоров

**119435, Москва, ул. Погодинская, д.24**

**тел./факс: +7 (495) 502 9485**

**[consulting@rid.ru](mailto:consulting@rid.ru)**

**[www.rid.ru](http://www.rid.ru)**