

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Группа «Интер РАО» обладает сбалансированным с точки зрения структуры, опыта и профессиональных компетенций штатом сотрудников, что позволяет эффективно решать операционные и стратегические задачи. Кадровая политика Группы развивается на базе единой системы менеджмента, основу которой составляют корпоративные ценности. В своей деятельности Группа «Интер РАО» руководствуется международными конвенциями Международной организации труда (МОТ), ратифицированными в Российской Федерации.

## Цели развития персонала в связи со стратегическими приоритетами

Модернизация технологической и организационной среды диктует новые требования к профессиональным компетенциям работников. Так, для реализации программы «ДПМ-2» – крупнейшей за последние десятилетия модернизации порядка 40 ГВт теплоэлектростанций – в течение ближайших 10 лет потребуются повышение квалификации кадров в сегментах «Генерация» и «Инжиниринг и Сервисы», а также привлечение персонала, способного строить и обслуживать станции с современным, более наукоёмким и инновационным оборудованием.

В сегменте «Сбыт» внедрение интеллектуальных систем учёта, развитие дополнительных платных сервисов и функций единых расчётных центров на базе гарантирующих поставщиков будет определять в 2019 году основные направления работы с персоналом, в том числе обучение и развитие в области нормативно-правового сопровождения и стандартов клиентского обслуживания.

Реализация проекта началась в 2018 году, проект рассчитан на среднесрочную перспективу.

## Цели и задачи кадровой политики

Основные цели в области управления человеческим капиталом в отчётном году были связаны с повышением производительности труда, созданием условий для привлечения высококлассных специалистов, изменением подхода к разработке программ обучения и повышением профессионального уровня работников Группы, развитием корпоративной культуры, внутрикорпоративных коммуникаций, изменением методики измерения уровня удовлетворённости работой персонала. Одними из важнейших задач HR-служб стали подготовка персонала для введённых в эксплуатацию объектов в структуре Группы в сегменте «Генерация», быстрая интеграция в корпоративную культуру и стандарты нового актива в сегменте «Сбыт».

## ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 2018

- Повышение производительности труда.
- Повышение эффективности организационных структур.
- Совершенствование системы оценки персонала.
- Новая методика измерения уровня удовлетворённости персонала.
- Работа с профстандартами.
- Реализация проекта внутреннего обучения HR-служб «HR-эволюция».

### 2019

- Развитие социальных программ.
- Выведение части функций HR в Общий Центр Обслуживания.
- Проведение кадрового аудита.
- Автоматизация HR-процессов.
- Внедрение сквозных корпоративных компетенций.
- Качественное изменение подхода к формированию кадрового резерва.
- Обновление профилей компетенций ключевых для бизнеса должностей.
- Реализация эффективной молодёжной политики.
- Развитие системы корпоративного волонтерства.

## Итоги 2018 года

- текучесть персонала снизилась с 14,3% до 12,5%;
- в дочерних обществах Группы разработаны и внедрены профессиональные стандарты;
- проведена работа по упрощению внутренней отчётности, что позволит сократить отчётность дочерних обществ перед Корпоративным центром на 10% в 2019 году;
- разработан и внедрён ESI- Employee Satisfaction Index - обобщённый индекс измерения уровня удовлетворённости персонала работой;
- доработан бизнес-процесс по подбору персонала в Корпоративном центре;
- начата разработка новых подходов к формированию кадрового резерва: усовершенствована процедура отбора в кадровый резерв, внедрены дополнительные оценочные этапы отбора с целью повышения качества и мобильности кадрового резерва Группы;
- принято решение по разработке обновлённой модели корпоративных компетенций;
- операционные компании Группы переведены на единую платформу кадрового учёта «1С: Зарплата и управление персоналом»;
- в сегментах «Генерация» и «Инжиниринг и Сервисы» реализовывались проекты комплексного обучения и развития персонала – «Школа главного инженера» в АО «Интер РАО – Электрогенерация» и «Школа технического руководителя» в ООО «КВАРЦ Групп»;
- доработан бизнес-процесс создания и поддержания в актуальном состоянии карт «кадровой защищённости», спроектированы потенциальные кадровые траектории для всех вышестоящих должностей;
- в сбытовом и сервисном сегментах продолжено обучение персонала и внедрение в рабочие процессы принципов и методов бережливого производства.

## Инфраструктурные проекты, повлиявшие на изменение структуры персонала

В 2018 году ключевыми событиями года для Группы стали запуски трёх новых станций в нескольких регионах Российской Федерации – Маяковской ТЭС и Талаховской ТЭС в Калининградской области, Затонской ТЭЦ в Республике Башкортостан. Реализация этих ответственных и сложных технологических проектов с опережением графика потребовала мобилизации и качественной ротации кадров в сегментах «Генерация» и «Инжиниринг и Сервисы». Было создано порядка 800 рабочих мест, проведено необходимое обучение персо-

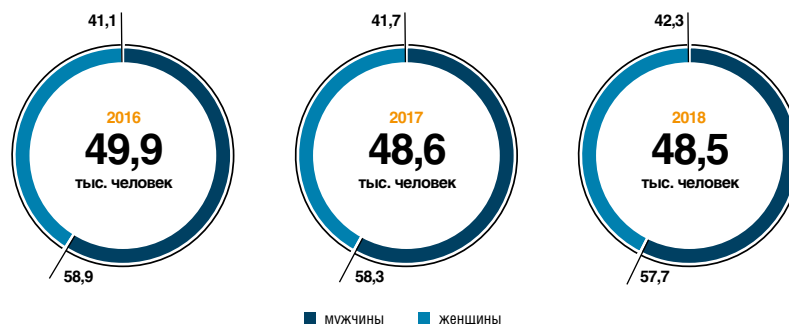
нала, штат всех новых станций был полностью укомплектован специалистами высокой квалификации, в том числе, за счёт внутренних переводов, работники успешно выполняют поставленные задачи.

В отчётном периоде реализована интеграция в периметр Группы «Интер РАО» новой энергосбытовой компании – ООО «ЭСВ». За 4 месяца были внедрены все HR-политики и корпоративные стандарты Группы.

## Общая структура персонала

Списочная численность персонала Группы на конец отчётного периода составила 48 450 человек. Средний возраст работников Группы – 42,7 года. Более 73% персонала Группы моложе 50 лет. Несмотря на традиционное для энергетической отрасли профессиональное смещение гендерного баланса в сторону работников-мужчин, в структуре персонала Компании доля женщин

сравнительно велика – 42% от списочной численности. С 95% всех работников заключены трудовые договоры на неопределённый срок. 98% работников оформлены на полную рабочую неделю. Оба показателя сохраняют положительную динамику предыдущих лет.

**ГЕНДЕРНАЯ СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА, ТЫС. ЧЕЛОВЕК****ГЕНДЕРНЫЙ СОСТАВ РУКОВОДЯЩЕГО СОСТАВА ПАО «ИНТЕР ПАО», %**

Показатель	2016	2017	2018	Изменение к 2017 году, %
Руководители в целом	8,4	8,2	8,8	7,4
мужчины	71,6	69,7	69,7	0,0
женщины	28,4	30,3	30,3	-0,1
Руководители высшего звена (по категории Генеральный директор и категориям, отнесённым к номенклатурным)	1,1	1,2	1,1	-4,8
мужчины	72,4	73,3	72,2	-1,5
женщины	27,6	26,7	27,8	4,1
Руководители функциональных подразделений (не вошедшие в предыдущую категорию)	7,3	7,0	7,6	9,4
мужчины	71,5	69,1	69,4	0,4
женщины	28,5	30,9	30,6	-0,9
Руководители высшего звена ПАО «Интер ПАО» (по категории Генеральный директор и категориям, отнесённым к номенклатурным)	97,0	96,0	187,0	94,8
Всего	97,0	96,0	187,0	94,8
Руководители в целом (доля от общего числа, %):	18,7	17,8	33,5	88,2
мужчины	69,1	66,7	63,1	-5,3
женщины	30,9	33,3	36,9	10,7

**Повышение эффективности организационных структур**

Основная цель работы в данном направлении в 2018 году – повышение производительности труда, с акцентом на перераспределении персонала и выводе сервисных функций на аутсорсинг.

Для переводимых работников сохранялись привычные условия материальной и нематериальной мотивации. Для сокращаемого персонала также были проработаны различные условия трудоустройства: предложены варианты в других компаниях Группы, проведены переговоры с компаниями энергетической отрасли о дальнейшей трудовой деятельности высвобождающегося персонала.

В сегменте «Инжиниринг и Сервисы» в 2018 году реализован проект по укрупнению филиалов с целью оптимизации организационных структур и численности административно-управленческого персонала (АУП) за счёт руководящих должностей и работников обеспечивающих и сервисных подразделений. При выводе ремонтного персонала были заранее проработаны алгоритмы передаваемых бизнес-процессов, снижена их трудоёмкость, что позволило повысить производительность труда в целом по сегменту.

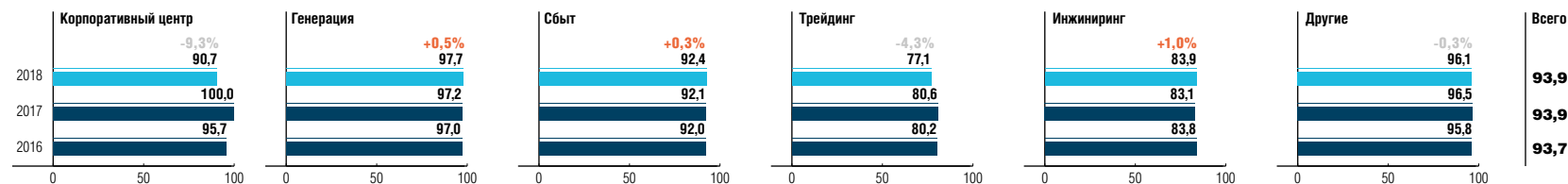
В результате перевода ремонтного персонала из филиалов АО «Интер ПАО – Электрогенерация» в ООО «КВАРЦ Групп» принято порядка 430 человек при плане 656 человек. В 2019 году планируется выполнение переведённым персоналом 100-процентного объёма работ за счёт более высокой производительности труда.

**Подбор**

Эффективная кадровая политика и разнообразные методы подбора персонала, традиционно применяемые в Группе «Интер ПАО», позволяют удерживать показатель укомплектованности персонала на высоком уровне в 94,1%.

В отчётном периоде в рамках реализации поставленных перед Группой задач внутренний найм и назначения кадрового резерва в процессе реализации горизонтально-ориентированной карьерной траектории зарекомендовали себя как эффективные технологии подбора и замещения должностей, что обусловлено отраслевой спецификой: в условиях работы со сложным оборудованием и наличия у большинства работников уникальных знаний постоянный внешний найм возможен только на низовые должности. В 2019 году применение технологий внутреннего замещения и работа с кадровым резервом будут продолжены.

**УКОМПЛЕКТОВАННОСТЬ ПЕРСОНАЛОМ ПО СЕГМЕНТАМ, %**



## СОБЛЮДЕНИЕ ГЕНДЕРНЫХ ПОЛИТИК

**ПРИ НАЙМЕ ПЕРСОНАЛА ГРУППА В ПОЛНОЙ МЕРЕ И В СООТВЕТСТВИИ С ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ПОДХОД, ИСКЛЮЧАЮЩИЙ ЛЮБЫЕ ВИДЫ ДИСКРИМИНАЦИИ. ВО ВНУТРЕННИХ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТАХ ГРУППЫ ОТРАЖЕНЫ ПОЛОЖЕНИЯ О НЕДОПУЩЕНИИ В КОМПАНИЯХ ГРУППЫ ЛЮБЫХ ФОРМ ДИСКРИМИНАЦИИ ИЛИ ПРИТЕСНЕНИЯ ПО ЛЮБЫМ ОСНОВАНИЯМ, ВКЛЮЧАЯ НАЦИОНАЛЬНОСТЬ, ПОЛ, ВОЗРАСТ. СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ ГЕНДЕРНОГО ТАРГЕТИРОВАНИЯ В ОТЧЁТНОМ ГОДУ НЕ ПРИМЕНЯЛИСЬ.**

## Адаптация и наставничество

Руководство Группы «Интер РАО» заинтересовано в привлечении как высококвалифицированного персонала, так и молодых специалистов. Большое внимание уделяется повышению квалификации, профессиональному росту молодых специалистов и развитию производственной инициативы. На предприятиях Группы существует система наставничества и специальные программы адаптации. Положение о наставничестве регламентирует процедуру наставничества для выпускников высших учебных заведений, а также молодых специалистов, имеющих начальное и среднее профессиональное образование, принятых на работу в компании Группы. Институт наставничества позволяет сократить сроки вхождения в должность, помогает в усвоении и принятии норм, правил, существующих в Группе. Всё это создаёт атмосферу доверия в коллективе. В отчётном году разработанные программы по адаптации персонала после периода внедрения начали работать более эффективно, что позволило снизить текучесть среди молодых специалистов.

## Оценка и развитие персонала

В Группе действует система оценки персонала, основанная на сочетании оценки ключевых показателей эффективности (КПЭ) и компетенций, что является хорошим мотивирующим фактором для работников, так как позволяет сконцентрировать их внимание не только на повышении эффективности работы, но и на развитии ключевых профессиональных качеств, способствующих достижению необходимых результатов.

Ключевые цели оценки:

- выявление потребностей в профессиональном обучении и личностном развитии сотрудников,
- выявление эффективных и высокоэффективных сотрудников,
- пересмотр заработной платы работников в рамках утвержденного бюджета,
- общий мониторинг эффективности деятельности персонала.

Для оценки эффективности управленческих команд внедрена инновационная система оценки персонала «Бизнес-социометрия АЗИМУТ 2.0», позволяющая оценить качество взаимодействия внутри подразделений компаний, рассчитать индексы влияния, корпоративной интеграции, индекс востребованности, общую эффективность и доступность сотрудников. Информация собирается на основе ответов работников и руководителей о рабочем взаимодействии друг с другом, его интенсивности, эффективности, доступности коллег и их взаимной востребованности. По результатам оценки создаётся перечень рекомендаций по усилению членов команды.

## Обучение

В 2018 году доля работников, прошедших обязательное обучение, составила 68% в среднем по Группе. Рост к уровню 2017 года составил 5,4 п.п.

### СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ НА ОДНОГО РАБОТНИКА В ГОД



В 2018 году обучение и развитие персонала Группы (помимо обязательных программ) реализовывалось по следующим направлениям:

- дополнительное профессиональное обучение (повышение и поддержание профессиональных компетенций работников);
- тренажёрная подготовка оперативного персонала;
- обучение по программам подготовки кадрового резерва (развитие управленческих компетенций резервистов);
- адаптационные курсы и тренинги для новых работников;
- тренинги для развития soft-skills (управление проектами, планирование, управление временем, ситуационное руководство).

Обучение персонала проводится в различных формах, включая очное обучение, производственную практику и стажировку, активно применяются дистанционные форматы – вебинары и онлайн-курсы, а также микрообучение. Набирает популярность внутреннее обучение.

В 2018 году Блоком управления персоналом и организационного развития ПАО «Интер РАО» был запущен и реализован внутренний образовательный проект «HR-эволюция»: в течение года команды HR-специалистов работали над разными профессиональными темами, обучая и обучаясь друг у друга.

В рамках проекта «Школа главного инженера» в АО «Интер РАО – Электрогенерация» были реализованы шесть модулей программы обучения резервистов по тематическим блокам, произведено семь назначений на целевые должности.

В ходе реализации проекта «Школа технического руководителя» в ООО «КВАРЦ-Групп» 10 работников были переведены на новую должность по результатам подготовки, было произведено 17 замещений руководителей в рамках практической подготовки к должности.

### Работа с талантами

В Группе всё большее внимание уделяется формированию кадрового резерва. Замещение вакантных позиций в первую очередь проходит за счёт кандидатов из резерва как Группы, так и дочерних обществ. Система организационных и обучающих мероприятий позволяет выявить наиболее перспективных кандидатов из числа работников. В течение 2018 года сотрудниками, входящими в кадровый резерв Группы, было закрыто 156 управленческих вакансий.

В рамках работы с талантами и формирования кадрового резерва Группы и дочерних обществ составляются индивидуальные планы развития (ИПР) сотрудников, а также карьерные карты. На основании ИПР проводится повышение квалификации работников, обучение по программам развития дополнительных компетенций. Раз в год проводится оценка работника и пересмотр развития его карьеры. Всего оценкой охвачено более 75% сотрудников Группы.

Один из проектов, связанных с работой с кадровым резервом, был реализован в 2018 году в ООО «ЭСКБ». Инициатива «Хочу в кадровый резерв» направлена на формирование кадрового резерва на позиции линейного и среднего менеджмента и позволяет заявить о себе любому сотруднику, своевременно закрывать вакансии и подготовить базу для работы по управлению талантами. Уже проведены два назначения на вышестоящие должности.

## Корпоративная культура и социальная поддержка

В основе корпоративной культуры Группы «Интер РАО» – принципы приоритета общего результата, взаимовыручки и взаимоуважения работников вне зависимости от должности, пола и любых других признаков.

Компания стремится формировать среди работников единое пространство ценностей, создавать атмосферу честности и открытости, благоприятного психологического климата, что способствует достижению стратегических целей Группы и повышению эффективности операционной деятельности.

### ОСНОВНЫЕ ЦЕННОСТИ ГРУППЫ «ИНТЕР РАО»

БЕЗОПАСНОСТЬ ОТКРЫТОСТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

#### Социальные программы

Социальные льготы и гарантии – важный инструмент кадровой политики Группы «Интер РАО».

Корпоративный стандарт Группы «Интер РАО» требует включения в Положение об оплате труда во всех дочерних обществах Группы пунктов о формировании социального пакета для работников. В 2018 году затраты Группы на реализацию социальных пакетов для работников составили 12,50 млрд рублей по сравнению с 10,87 млрд рублей годом ранее.

Ключевые направления реализации социальных программ:

- безопасность жизнедеятельности и труда работников;
- здоровье и активность работников;
- поддержка молодых специалистов;
- развитие карьеры;
- поддержка лучших работников, работа с кадровым резервом;
- помощь молодым семьям;
- повышение благосостояния работников;
- поддержка пенсионеров;
- поддержание высокого уровня производственной культуры.

Компании Группы оказывают всестороннюю поддержку работников в разных жизненных ситуациях, уделяют серьёзное внимание лечению и оздоровлению персонала, обеспечению качественной медицинской помощи, организации санаторно-курортного лечения для работников. Забота о детях сотрудников выражена в оказании материальной помощи многодетным и неполным семьям, детям-сиротам и детям-инвалидам. Кроме того, для них каждый год организуется отдых в детских оздоровительных центрах, участие в корпоративных праздничных и спортивных мероприятиях, экскурсии на объекты Группы.

В сегментах «Генерация» и «Ижиниринг и Сервисы» предприятия Группы выстраивают партнёрские отношения с работниками на условиях заключённых коллективных договоров, в основе которых – единый подход и определённый порядок предоставления льгот, гарантий и компенсаций. Срок действия распространяется на среднесрочную перспективу. Все обязательства, принятые на себя стороной работодателя и закреплённые в коллективных договорах Группы «Интер РАО» на 2018 год, выполнены в полном объёме.

#### «Кафетерий льгот»

В 2018 году состоялся запуск «Кафетерия льгот» в энергосбытовых компаниях ООО «ЭСКБ» и ПАО «Томскэнергосбыт». «Кафетерий льгот» включает в себя добровольное медицинское страхование, оплату путёвок, санаторно-курортное оздоровление, обучение сотрудников и детей, оплату фитнеса и т.д. Система льгот привязана к действующей в Компании системе оплаты труда. Это позволяет осуществлять выбор льгот из предложенного списка в онлайн-режиме на корпоративных интернет-порталах, лимит определяется баллами в соответствии с грейдами.

## Мотивационные программы

### Материальная мотивация

В 2018 году деятельность по совершенствованию системы материальной мотивации персонала была продолжена проектами в сегменте «Сбыт»: уровень оплаты труда работников ПАО «Мосэнергосбыт» и АО «Петербургская сбытовая компания» (суммарно около 5,5 тыс. человек) были доведены до 75 процента соответствующего рынка труда, что позволяет рассчитывать на повышение уровня удовлетворённости персонала по вопросам системы оплаты труда и снижение уровня текучести, традиционно более высокого в этом сегменте.

В остальных сегментах уровень оплаты труда находится выше медианы рынка по всем категориям, что позволяет Группе быть конкурентным работодателем в большинстве регионов присутствия.

Основным приоритетом HR в области вознаграждения на следующий отчётный период является развитие социальных программ в части нематериальной мотивации.

### Профессиональные конкурсы и соревнования

Сотрудники компаний Группы ежегодно принимают участие во внутренних конкурсах профессионального мастерства. В 2018 году проведены:

- открытые соревнования оперативных комплексных бригад станций с парогазовыми и паросиловыми установками;
- корпоративные соревнования оперативного персонала ТЭС с поперечными связями;
- корпоративные соревнования для персонала теплосетевых компаний.

## Волонтёрские программы

За отчётный год в компаниях Группы было организовано несколько срочных благотворительных социальных акций по сбору средств для нуждающихся, в том числе сотрудников, оказавшихся в трудной жизненной ситуации. Общая сумма пожертвований составила 8,46 млн рублей (в 2017 году – около 2 млн рублей).

Сотрудники компаний Группы являются волонтёрами в различных социальных организациях и благотворительных фондах, участвуют в волонтёрских акциях,

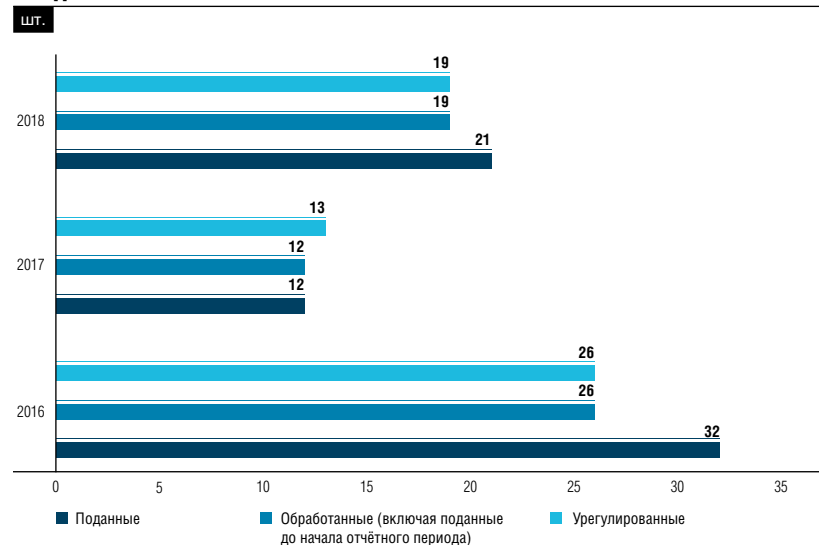
организуют экологические праздники и поездки в детские дома и дома престарелых. Так, в канун новогодних праздников в Корпоративном центре впервые была организована волонтёрская акция по сбору средств на подарки и необходимые вещи для подопечных домов-интернатов для пожилых людей в Ярославской области. В рамках этой акции было собрано более 300 тыс. рублей. В 2019 году проведение подобных мероприятий запланировано на постоянной основе в рамках деятельности Молодёжного актива Группы.

## Контроль за соблюдением прав человека

В Группе успешно работает система сбора информации по фактам нарушений прав человека – Единая горячая линия ПАО «Интер РАО». Организацию мониторинга и обработку информации, поступающей на информационный ресурс, осуществляет Блок внутреннего аудита. Поступившая информация подвергается проверке, при необходимости проводится служебное расследование

с привлечением Блока экономической и собственной безопасности, а также других подразделений ПАО «Интер РАО» или служб безопасности и других подразделений дочерних обществ.

### КОЛИЧЕСТВО ЖАЛОБ НА НАРУШЕНИЕ ТРУДОВОГО КОДЕКСА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ ПАО «ИНТЕР РАО»



Всего за 2018 год на «горячую линию» ПАО «Интер РАО» поступило 211 обращений граждан и организаций, из них:

- 34 обращения содержали просьбы о получении консультаций или разъяснений в отношении оказываемых компаниями Группы услуг (выставления счетов, расчёта задолженности, графика отключения горячего водоснабжения и т.п.), по которым заявителю было сообщено о необходимости обращаться непосредственно в ДО;

## Благотворительная деятельность

### Концепция благотворительной деятельности

Ключевыми направлениями реализации благотворительной деятельности Группы в 2018 году стали повышение эффективности выполняемых проектов и продолжение тиражирования лучших практик на компании Группы в целях решения социальных проблем в конкретных регионах.

При определении приоритетных направлений в сфере социальной политики учитывается два аспекта: актуальность вопросов для местного сообщества

- 56 обращений поступило от организаций, получивших от имени ПАО «Интер РАО» предложения участвовать в конкурсе по закупкам (все обращения были переданы в Блок собственной и экономической безопасности, которым было установлено, что от имени Общества действуют мошенники с целью продажи сертификатов, якобы необходимых для участия в закупках Группы);
- 17 обращений касались возможного мошенничества и коррупции со стороны работников дочерних обществ. В результате проведённого разбирательства факты мошенничества и коррупции не подтвердились.

Обращений по возможным фактам коррупции и нарушений Трудового кодекса Российской Федерации со стороны работников ПАО «Интер РАО» на горячую линию в 2018 году не поступало.

### Деятельность профсоюзных организаций

Первичные профсоюзные организации представляют интересы преимущественно работников сегмента «Генерация». В течение года профсоюзы совместно с руководством филиалов в составе постоянных комиссий и комитетов филиалов участвовали в обсуждении особо волнующих работников вопросов, таких как оплата работы в выходные дни и выплаты за сверхурочные часы, а также в заседаниях Комитетов по кадрам, рассматривали кандидатуры на предоставление санаторно-курортного лечения за счёт средств ДМС.

На базе территориальных профсоюзов проводится обучение молодых специалистов по различным профессиональным темам, молодые сотрудники активно привлекаются к участию в социально-значимых мероприятиях Группы.

и темы, обозначенные в указах Президента Российской Федерации, поручениях Правительства Российской Федерации и других государственных программах. Таким образом, достигается максимальная адресность и эффективность социальных инвестиций. Для достижения синергетического эффекта на этапе разработки концепции направления благотворительности согласуются со стратегическими приоритетами Группы.



**ОБЪЁМ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ**

Показатели	2016	2017	2018	Изменение к 2017 году, %
Бюджет благотворительных программ, млрд рублей	0,6	1,1	0,8	-27,3
Число реализованных благотворительных проектов, шт.	376	400	305	-23,8
Количество благополучателей, человек	996 095	1 169 317	1 149 134	-1,7

Годовой объём благотворительных проектов может меняться в зависимости от количества и актуальности обращений. Традиционно ПАО «Интер РАО» направляет средства на проекты в семи областях:

- поддержка ветеранов отрасли, ветеранов и инвалидов боевых действий;
- поддержка социально незащищённых слоёв населения;
- поддержка образовательных учреждений и объектов здравоохранения, массового и молодёжного спорта;
- поддержка природоохранных организаций и экологических заповедников;
- помощь деятелям культуры;
- поддержка культурных мероприятий;
- финансирование объектов исторической и культурной ценности.

В отчётном году наибольшее количество запросов поступило на поддержку культурных мероприятий, образовательных учреждений, объектов здравоохранения, массового и молодёжного спорта.

Совершенствование механизмов контроля за реализацией благотворительных проектов позволило повысить эффективность благотворительной деятельности и спонсорской поддержки и прозрачность расходов. Помимо работы с юридическими и бухгалтерскими отчётными документами, видео- и фотоматериалами, представители компаний Группы также осуществляют личный контроль за реализацией проектов, выезд на места проведения мероприятий, взаимодействие с благополучателями, сбор информации от третьих лиц, проверку благополучателей сотрудниками внутренней безопасности и мониторинг информационного поля и СМИ. Отчёт об использовании благотворительных фондов Общества, а также его дочерних и зависимых организаций рассматривается Советом директоров Общества в составе вопроса о рассмотрении отчётов об исполнении бизнес-плана.

**Долгосрочные социально ориентированные проекты**

В 2018 году Группа «Интер РАО» продолжила тесно взаимодействовать с органами власти и общественными организациями в регионах присутствия своих дочерних обществ, основываясь на принципах открытости, диалога и партнёрства. Взаимодействие строится на основе соглашений о сотрудничестве, задающих общие рамки и принципы совместной деятельности. Конкретные шаги и формы участия Группы в социально-экономическом развитии регионов фиксируются в дорожных картах.

Направления, по которым осуществляется сотрудничество:

- поступательное социально-экономическое развитие регионов, повышение их инвестиционной привлекательности, развитие и использование их промышленного потенциала, а также создание новых рабочих мест и обеспечение условий для поступления дополнительных налогов в региональные бюджеты;
- поддержка и реализация мероприятий по повышению надёжности электро- и теплоснабжения потребителей и предотвращению роста дефицита тепловой и электрической энергии;
- реализация комплексных мер по энергосбережению и повышению энергоэффективности предприятий, бюджетных учреждений и объектов жилищно-коммунального хозяйства, в том числе путём участия в рабочих группах при органах региональной власти по энергетике и инженерному обеспечению, по повышению доступности энергетической инфраструктуры регионов путём организации и проведения практических занятий по основам энергосбережения для учащихся школ и вузов, работников предприятий;
- тарифообразование и сокращение дебиторской задолженности;
- подготовка кадров на базе региональных университетов, в том числе повышение квалификации работников, сотрудничество с научно-техническим сообществом регионов;
- взаимодействие с региональными органами власти и органами местного самоуправления по вопросам решения экологических проблем и создания условий для улучшения качества жизни населения, в том числе участие в работе региональных координационных советов по охране окружающей среды и рациональному природопользованию, и др.

В 2018 году были заключены соглашения о сотрудничестве с правительствами Ивановской, Ярославской и Томской областей. В частности, соглашение с администрацией Ивановской области предполагает совместную работу по запуску нового проекта по централизации в г. Иваново ряда сервисных функций для предприятий Группы «Интер РАО» в формате общего центра обслуживания. В одном месте будут объединены три больших направления деятельности компаний Группы: функции бухгалтерского и налогового учёта и отчётности, казначейского исполнения платёжных операций и управления персоналом. Открытие Общего центра обслуживания предполагается летом 2019 года.

Как отметил губернатор Ивановской области Станислав Воскресенский, перевод крупнейшим энергетическим холдингом части своих подразделений в г. Иваново будет способствовать диверсификации экономики региона и становлению и развитию сервисной экономики. В дополнение к инфраструктурным проектам Компания совместно с ивановскими вузами планирует развивать научно-техническое сотрудничество.

В Томской и Ярославской областях, в соответствии с соглашениями о сотрудничестве, предполагается использовать продукцию и технологии региона для нужд Группы «Интер РАО». Это позволит стимулировать развитие местных производств и будет способствовать социально-экономическому росту регионов.

Важной и неотъемлемой частью работы по стабилизации платёжной дисциплины является борьба с дебиторской задолженностью. Она невозможна без эффективного взаимодействия с региональными органами власти и территориальными представительствами федеральных органов исполнительной власти (Федеральной службой судебных приставов). Такая работа способствует сохранению уровня налоговых поступлений в региональные бюджеты. В каждой сбытовой компании Группы действует Комитет по работе с дебиторской задолженностью, приняты соответствующие регламентирующие документы.

Взаимодействие с предпринимательским сообществом осуществляется также на площадках государственных и общественных организаций и институтов, созданных для защиты прав предпринимателей (региональные уполномоченные по защите прав предпринимателей, торгово-промышленные палаты, отделения «ОПОРЫ РОССИИ» и др.).

## Поддержка инициатив региональных некоммерческих организаций

Компании, входящие в Группу «Интер РАО», оказывают поддержку социально ориентированным инициативам общественных организаций на основе утверждённого решением Совета директоров Положения о благотворительной и спонсорской деятельности от 29 января 2016 года №160. Бюджеты конкретных проектов согласуются в рамках утверждённых региональных лимитов с управляющими компаниями и Блоком информационной политики ПАО «Интер РАО». За поддержкой может обратиться любая общественная организация, работающая с приоритетными для Группы целевыми аудиториями на территории присутствия ДО. Для коммуникации с заявителями Компания использует горячую линию или пресс-секретарей, которые собирают все необходимые документы и передают заявку на экспертную оценку. По результатам оценки актуальности проекта принимается решение, которое передаётся заявителю.

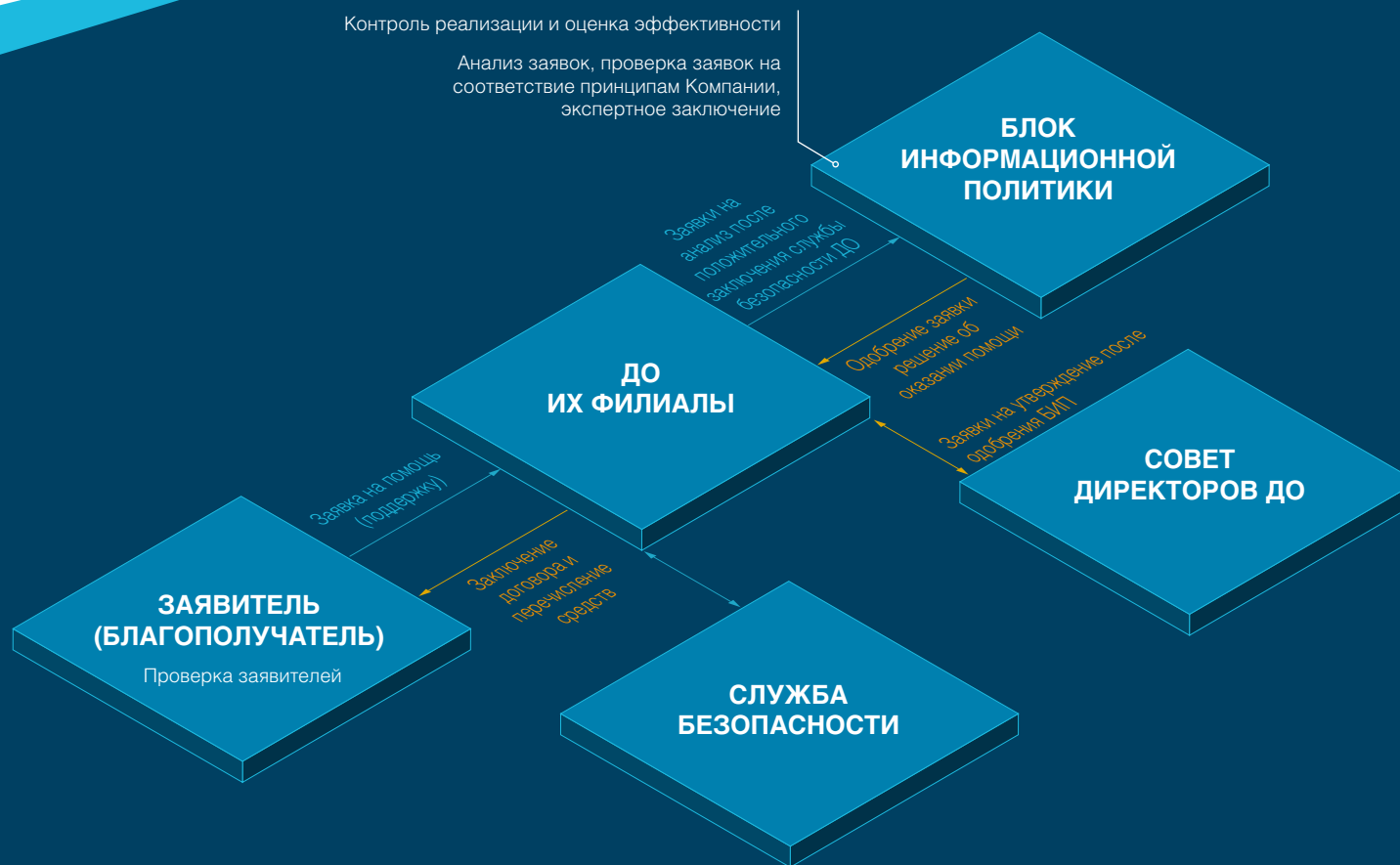
Учитывая специфику деятельности, Группа выделяет четыре основные целевые аудитории:

- социально незащищённые слои населения территорий присутствия в России и на международном поле;
- природоохранные и экологические организации;
- общественные, некоммерческие организации и сообщества, в том числе на международном уровне;
- ветераны отрасли, ветераны и инвалиды боевых действий.

Основными принципами при отборе локальных проектов в сфере благотворительной деятельности Группы «Интер РАО» являются:

- адресность – выделение денежных и иных средств физическому или юридическому лицу на конкретные цели с последующим контролем их целевого расходования;
- действенность – достижение конкретного результата, в том числе влияние на основную деятельность (поддержка корпоративных ценностей, содействие реализации стратегии и т.п.);
- объективность – оценка программ и проектов с точки зрения их социальной эффективности и соответствия цели, приоритетам и принципам благотворительной и спонсорской деятельности;
- эффективность – достижение заданных результатов с использованием наименьшего объёма средств;
- территориальность – реализация благотворительных и спонсорских проектов на территориях, где у Компании существуют производственные, коммерческие или другие интересы, связанные с развитием бизнеса;
- перспективность – инвестиции в будущее тех регионов, которые Компания считает перспективными в плане развития бизнеса;
- доступность и прозрачность – обеспечение прозрачной и эффективной системы контроля целевого расходования средств.

## Схема взаимодействия с заявителем



## Крупные региональные инициативы 2018 года

### Направление – поддержка ветеранов отрасли, ветеранов и инвалидов боевых действий

#### Проект «Энергия памяти и добра»

Целью проекта является оказание благотворительной помощи ветеранам Великой Отечественной войны, блокадникам, работникам тыла и узникам концлагерей. В 2018 году проект получил широкое распространение и был реализован 18 компаниями Группы. Более 5 тыс. работников Группы принимали участие в городских и региональных акциях и торжественных мероприятиях, посвящённых Дню Победы и Дню пожилого человека. Были реализованы проекты по восстановлению и благоустройству мемориальных комплексов и памятников воинам Великой Отечественной войны. Ветеранам в регионах присутствия Группы была оказана адресная материальная помощь, закуплены бытовая техника, продукты питания, предметы первой необходимости, такие как опорные трости, постельные принадлежности, электрические чайники и термopotы, медицинские препараты и витамины.

### Направление – поддержка культурных мероприятий

#### Проект «От сердца к сердцу»

Помощь в организации и проведении фестиваля «Петербургские сезоны в Уфе» и концертов молодых исполнителей «От сердца к сердцу». Оба проекта реализованы через Международный благотворительный фонд В. Спивакова в Республике Башкортостан. «Сезоны» второй год подряд проходят в Уфе при поддержке Компании. «От сердца к сердцу» – традиционный проект, в рамках которого юные дарования республики выступают перед медработниками, в частности больниц Уфы и Стерлитамака.

### Направление – поддержка социально незащищённых слоёв населения

#### Проект «Самая яркая ёлка»

Благотворительная акция для детей-сирот и детей, оказавшихся в сложной жизненной ситуации, стала доброй традицией для работников Группы. В канун Нового года сотрудники компаний Группы организовали и провели праздничные мероприятия в 28 детских домах, интернатах и специализированных медицинских учреждениях с развлекательной программой (представление с Дедом Морозом и Снегурочкой, конкурсы, мастер-класс по изготовлению новогодних открыток). Приобретены и переданы одежда для детей, канцтовары и наборы со сладостями.

### Направление – поддержка образовательных учреждений и объектов здравоохранения, массового и молодёжного спорта

#### Проект «Энергия спорта»

Проект направлен на продвижение здорового образа жизни в регионах присутствия компаний Группы. В рамках проекта компании закупают экипировку и спортивный инвентарь для оборудования детско-юношеских спортивных школ, создают условия для занятий спортом и организуют спортивные турниры с участием жителей регионов присутствия. Компания не ограничивается созданием условий для занятий спортом детей в провинциальных городках и глубинках, средства направляются и на организацию тренировочного процесса, и на участие в международных турнирах. Так, поддержка ООО «Федерация тенниса России» позволила юным спортсменам выступить на международном турнире по теннису на колясках – юношеском командном чемпионате мира BNP Paribas World Team Cup. Наши спортсмены выиграли чемпионат второй раз в истории России. Проект включал также участие в чемпионате мира в Нидерландах и в двух крупных соревнованиях: Международное рейтинговое соревнование МТ, ITF в Чехии и Международное рейтинговое соревнование МТ, ITF во Франции.