

Система ключевых показателей эффективности (КПЭ)

Принципы системы ключевых показателей эффективности

В целях исполнения перечня поручений Президента Российской Федерации¹ Минэкономразвития России составлены требования к формированию вертикальной системы стратегического планирования в акционерных обществах, включённых в перечни, утверждённые распоряжением Правительства Российской Федерации от 23 января 2003 года №91-р. Такая система предполагает разработку долгосрочной программы развития и систему ключевых показателей эффективности.

В соответствии с Положением о материальном стимулировании исполнительных органов ПАО «Интер РАО» одним из элементов системы материального стимулирования труда руководителей Общества является премия по итогам выполнения Обществом годовых ключевых показателей эффективности (КПЭ) и контрольных показателей (КП). Данный элемент системы направлен на обеспечение материальной заинтересованности руководителей в их личной эффективности и достижении целей, определяемых Стратегией / Долгосрочной программой развития. Перечень годовых КПЭ и КП Общества утверждается Советом директоров. Так, ключевые показатели эффективности и контрольные показатели Председателя Правления и членов Правления ПАО «Интер РАО» на 2018 год установлены Советом директоров ПАО «Интер РАО»².

Основные задачи системы КПЭ и КП заключаются в оценке достижения стратегических целей Общества, в мониторинге и контроле реализации Стратегии, создании должной мотивации руководства Общества с учётом ориентации на достижение целевых стратегических показателей.

При формировании перечня КПЭ и КП ПАО «Интер РАО» учитываются как особенности деятельности Группы «Интер РАО», так и принципы минимальной достаточности показателей, их прозрачности и измеримости, непротиворечивости друг другу и ориентированности на рост финансовых и производственных результатов Общества.

Особенности системы КПЭ в 2018 году

Перечень КПЭ и КП ПАО «Интер РАО» на 2018 год сформирован с учётом требований Положения о ключевых показателях эффективности деятельности ПАО «Интер РАО», утверждённого решением Совета директоров ПАО «Интер РАО» от 25 декабря 2014 года³. В соответствии с Положением перечень КПЭ и КП содержит финансово-экономические и отраслевые показатели, а также показатели депремирования (КП). Общее количество финансово-экономических показателей ограничено семью, при этом их общий вес должен составлять от 50 до 70% от суммы весов всех показателей.

¹ В соответствии с п. 34 Перечня поручений Президента Российской Федерации от 27 декабря 2013 года №Пр-3086 Правительству Российской Федерации поручено обеспечить принятие акционерными обществами, включёнными в перечни, утверждённые распоряжением Правительства Российской Федерации от 23 января 2003 года №91-р, долгосрочных программ их развития, а также обеспечить проведение аудита реализации таких программ.

² Протокол от 21.12.2017 №214

³ Протокол от 29.12.2014 №131

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ СИСТЕМЫ КПЭ И КП ПАО «ИНТЕР ПАО» В 2018 ГОДУ

Общий вес финансово-экономических показателей составляет

60%

КПЭ «Рентабельность акционерного капитала (ROE)»			
Показатель определяет эффективность использования собственного капитала, т.е. доход Общества на 1 рубль собственных средств. Показатель характеризует эффективность использования не всего капитала (или активов) организации, а только той его части, которая принадлежит акционерам			Вес: 20%
Нижний уровень 95% (11,7)	Целевой уровень 100% (12,4)	Верхний уровень 110% (13,6)	Обязательный показатель
КПЭ «Рентабельность инвестиций акционеров (TSR)»			
Показатель характеризует рыночную доходность компании, представляет собой норму доходности акционеров в результате изменения биржевых котировок акций и начисления дивидендов			Вес: 10%
Нижний уровень Неприменимо	Целевой уровень ≥ Средн.	Верхний уровень ≥ Средн.(+)	Обязательный показатель
КПЭ «Операционный денежный поток»			
Показатель характеризует способность поддержания определённого уровня платёжеспособности и обеспечения возможностью покрывать необходимым объёмом ликвидности существующие долговые обязательства. Показатель не входит в перечень обязательных финансово-экономических показателей и в соответствии с Положением относится к категории «Показатель на усмотрение Совета директоров»			Вес: 15%
Нижний уровень 95% (76 265 393)	Целевой уровень 100% (80 279 361)	Верхний уровень 110% (88 307 297)	Необязательный показатель
КПЭ «ЕВИТДА/чел.»			
Показатель определяет производительность труда работников компании, характеризует эффективность использования трудовых ресурсов. Достижение положительной динамики данного показателя предполагается за счёт реализации мероприятий, направленных на повышение качественных характеристик персонала и совершенствование организационной структуры компаний Группы. Данный показатель в соответствии с Положением относится к категории «Показатель на усмотрение Совета директоров»			Вес: 15%
Нижний уровень 95% (2,0)	Целевой уровень 100% (2,1)	Верхний уровень 110% (2,3)	Необязательный показатель
Общий вес финансово-экономических показателей составляет 60% от суммы весов всех показателей ПАО «Интер ПАО», что соответствует требованиям Положения			

В соответствии с Положением общее количество отраслевых показателей должно составлять не более четырёх, общий вес данных показателей – в диапазоне от 30 до 50% от суммы весов всех показателей Общества. Перечень отраслевых показателей является открытым

На 2018 год указанным выше решением Совета директоров установлены следующие показатели для ПАО «Интер ПАО».

ОТРАСЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СИСТЕМЫ КПЭ И КП ПАО «ИНТЕР РАО» В 2018 ГОДУ

КПЭ «Выполнение инвестиционной программы»

Данный показатель устанавливается для достижения следующих стратегических задач:

- обеспечение надёжности и энергетической безопасности;
- повышение операционной эффективности генерирующих активов;
- обеспечение модернизации и технологического развития;
- увеличение установленной мощности путём реализации инвестиционных проектов в установленные сроки в рамках утверждённой сметной стоимости

Вес:
20%

Данный КПЭ отражает оценку выполнения инвестиционной программы в части финансирования капитальных вложений, освоения капитальных вложений и ввода генерирующих мощностей

Нижний уровень 80%	Целевой уровень 100%	Верхний уровень 100% (+экономия)	Обязательный показатель
-----------------------	-------------------------	--	-------------------------

КПЭ «Выполнение интегрального инновационного показателя»

Для оценки эффективности инновационной деятельности установлен интегральный показатель инновационной деятельности, который будет, в том числе, предусматривать комбинацию четырёх показателей: «Количество объектов интеллектуальной собственности (ОИС) Группы «Интер РАО» на отчётный год», «Доля затрат на НИОКР по отношению к выручке генерирующих активов Группы «Интер РАО», «Доля мощности новых прогрессивных технологий в общей мощности ТЭС Группы», «Качество разработки (актуализации) программы инновационного развития / выполнения программы инновационного развития»

Вес:
20%

Нижний уровень 90%	Целевой уровень 100%	Верхний уровень 110%	Обязательный показатель
-----------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

Общий вес отраслевых показателей составляет 40% от суммы весов всех показателей ПАО «Интер РАО», что соответствует требованиям Положения.

Общий вес всех ключевых показателей эффективности деятельности ПАО «Интер РАО», установленных на 2018 год, составляет 100%

Для повышения эффективности управления деятельностью Общества в соответствии с Положением применяются показатели депремирования (КП). На 2018 год Советом директоров Общества установлены следующие показатели депремирования:

ПОКАЗАТЕЛИ ДЕПРЕМИРОВАНИЯ (КП) ПАО «ИНТЕР РАО» В 2018 ГОДУ¹

КП «Выполнение поручений Совета директоров ПАО «Интер РАО»	
Показатель характеризует точность и своевременность выполнения поручений Совета директоров менеджментом Общества	
Вес для целей материального стимулирования Председателя Правления	До 25%
КП «Выполнение поручений Председателя Правления ПАО «Интер РАО» (оперативных и приоритетных)»	
Показатель характеризует точность и своевременность выполнения поручений Председателя Правления членами Правления	
Вес для целей материального стимулирования членов Правления	До 100%
КП «Debt/EBITDA»	
Показатель является общепризнанным мировым индикатором, который характеризует уровень долговой нагрузки компании и её способность погасить имеющиеся обязательства	
Вес для целей материального стимулирования Председателя Правления и членов Правления	25%
КП «Снижение операционных издержек на 2–3% ежегодно»	
Показатель направлен на повышение эффективности операционной деятельности компании через выполнение целевых параметров оптимизации затрат по соответствующим статьям	
Вес для целей материального стимулирования Председателя Правления и членов Правления	20%
КП «Отсутствие несчастных случаев со смертельным исходом или групповых несчастных случаев с работниками Группы Интер РАО»	
Показатель является характеристикой работы менеджмента Группы по обеспечению охраны труда и техники безопасности	
Вес для целей материального стимулирования Председателя Правления и членов Правления	До 15%

Перечень КПЭ и КП ПАО «Интер РАО» на 2018 год применялся в 2017 году и был сформирован исходя из стратегических приоритетов развития Группы, утверждённых Советом директоров «Интер РАО». Изменения КПЭ и КП в 2018 году по сравнению с 2017 годом отсутствуют.

В соответствии с Положением о материальном стимулировании Председателя Правления и членов Правления ПАО «Интер РАО», утверждённым решением Совета директоров Общества 1 ноября 2013 года (с изменениями и дополнениями), размер годовой премии рассчитывается исходя из базового фонда заработной платы, планового размера годовой премии и фактического значения КПЭ. Перечень годовых КПЭ и КП, а также их целевые значения для Председателя и членов Правления Общества, определяемые на основании утверждённых стратегических приоритетов развития и бизнес-плана, утверждаются Советом директоров. По окончании года Совет директоров Общества рассма-

тривает вопрос о выполнении КПЭ и КП за соответствующий период на основании рекомендаций Комитета по номинациям и вознаграждениям. В случае выполнения Обществом всех КП и достижения Обществом целевого значения «Нижний уровень» по соответствующим КПЭ принимается решение о соответствующем премировании руководителей по итогам работы Общества.

Результаты исполнения КПЭ и КП за 2018 год

По итогам 2018 года КПЭ выполнены. Фактические значения КПЭ утверждены решением Совета директоров Общества от 18 апреля 2019 года² на основании показателей годовой бухгалтерской (финансовой) отчётности Общества за 12 месяцев 2018 года, консолидированной финансовой отчётности Общества за 12 месяцев 2018 года в соответствии с методиками расчёта и оценки выполнения годовых КПЭ и КП на 2018 год, утверждёнными решениями Совета директоров ПАО «Интер РАО» от 21 декабря 2017 года³, а также на основании отчёта об исполнении бизнес-плана Группы «Интер РАО», утверждённого решением Совета директоров ПАО «Интер РАО» 15 марта 2019 года⁴.

¹ Изменения в показатели депремирования в период 2016–2018 годов не вносились.

² Протокол от 22.04.2019 №245.

³ Протокол от 21.12.2017 №214.

⁴ Протокол от 18.03.2019 №242.

СРАВНЕНИЕ УРОВНЯ ДОСТИЖЕНИЯ КПЗ

Наименование годовых КПЭ	Коэффициент достижения показателя / цели за 2016 год	Коэффициент достижения показателя / цели за 2017 год	Коэффициент достижения показателя / цели за 2018 год	Изменение к 2017 году, %
Рентабельность собственного капитала (ROE)	1,2	1,2	1,2	0
ЕБИТДА/чел.	1,2	1,1	1,2	9
Операционный денежный поток	1,2	1,09	1,2	10
Выполнение инвестиционной программы	0,95	1,2	1,2	0
Выполнение интегрального инновационного показателя	1,12	1,19	1,14	-4
Рентабельность инвестиций акционеров (TSR)	-	1,0	1,2	20

Принципы ответственного ведения бизнеса

Развитие энергетических активов

Стратегия / Долгосрочная программа развития Группы «Интер РАО» предполагает планомерное развитие энергетических активов. В январе 2019 года Правительство Российской Федерации одобрило разработанную Минэнерго России программу модернизации теплоэлектростанций. Данный проект позволит модернизировать до 41 ГВт (с учётом Дальнего Востока и неценовых зон) установленной мощности ТЭС. Программа модернизации позволит не только обновить устаревшие мощности ТЭС, но и обеспечить заказами отечественных производителей энергетического оборудования и локализовать в России применение зарубежных технологий и оборудования.

Программа инновационного развития

Механизмы решения задач инновационного развития, поставленных Стратегией Группы «Интер РАО» сформулированы в Программе инновационного развития ПАО «Интер РАО» на период до 2020 года с перспективой до 2025 года и утверждены Советом директоров ПАО «Интер РАО» 28 октября 2016 года¹ и включает в себя:

- повышение энергоэффективности;
- освоение новых технологий на производстве;
- развитие системы контроля качества;
- сотрудничество с вузами и научными организациями;
- модернизацию действующих мощностей;
- внедрение результатов НИОКР.

Программа инновационного развития реализуется по трём базовым направлениям:

- освоение новых технологий – технологические инновации;
- разработка, выпуск и внедрение на рынок новых продуктов и услуг – продуктовые (включая сервисные) и маркетинговые инновации;
- подбор и апробирование новых подходов в управлении – управленческие инновации.

¹ Протокол от 31.10.2016 №183