

Плановые показатели в области качества

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	2021 (план)	2024 (прогноз)
1	Средняя продолжительность нарушения электроснабжения потребителей (P_{SAIDI}) (длительность прекращения передачи электрической энергии на одного потребителя)	ч	1,08	0,97
2	Средняя частота прерывания электроснабжения потребителей (P_{SAIDI}) (количество прекращений передачи электроэнергии на одного потребителя)	случаев	0,46	0,43
3	Уровень потерь электроэнергии	%	10,55	8,97
4	Показатель затрат на НИОКР	%	0,15	0,19
5	Производительность труда	%	Рост не менее чем на 5% ежегодно	
6	Снижение удельных операционных расходов (затрат)			
6.1	Снижение удельных операционных расходов (затрат) к уровню предыдущего отчетного года	%	≥2	
6.2	Снижение удельных операционных расходов (затрат) к уровню 2018 г.	%	≥4	≥10
7	Объем нетарифной выручки от прочих видов деятельности	%	2,71	5,14

Система управления рисками (СУР)

В ОБЩЕСТВЕ ДЕЙСТВУЕТ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ, ЦЕЛЮ КОТОРОЙ ЯВЛЯЕТСЯ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО НЕПРЕРЫВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВА ПУТЕМ СВОЕВРЕМЕННОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ, ОЦЕНКИ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ, ПРЕДСТАВЛЯЮЩИМИ УГРОЗУ ЭФФЕКТИВНОМУ ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РЕПУТАЦИИ ОБЩЕСТВА, ЗДОРОВЬЮ РАБОТНИКОВ, ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ, А ТАКЖЕ ИМУЩЕСТВЕННЫМ ИНТЕРЕСАМ АКЦИОНЕРОВ И ИНВЕСТИТОРОВ.

Организация СУР

Задачами действующей в Обществе системы управления рисками являются обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед Обществом целей, определенных Стратегией развития электросетевого комплекса Российской Федерации, программными документами о развитии и Уставом Общества, а также обеспечение роста стоимости Общества при соблюдении баланса интересов всех заинтересованных сторон.

Процесс управления рисками Общества осуществляется Советом директоров, исполнительными органами ПАО «Россети Кубань», руководителями и работниками на всех уровнях управления Общества и включает выявление (идентификацию) и оценку рисков, их ранжирование, а также воздействие на риски для обеспечения разумной гарантии достижения целей Общества.

Цели системы управления рисками ПАО «Россети Кубань»

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЭКОНОМИЧЕСКОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ, А ТАКЖЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОХРАННОСТИ АКТИВОВ ОБЩЕСТВА

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОЛНОТЫ И ДОСТОВЕРНОСТИ БУХГАЛТЕРСКОЙ (ФИНАНСОВОЙ), СТАТИСТИЧЕСКОЙ, УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ И ДРУГОЙ ОТЧЕТНОСТИ

СОБЛЮДЕНИЕ ПРИМЕНИМЫХ К ОБЩЕСТВУ ТРЕБОВАНИЙ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА И ЛОКАЛЬНЫХ НОРМАТИВНЫХ АКТОВ

В целях обеспечения функционирования СУР в Обществе Советом директоров утверждена Политика управления рисками (далее — Политика) (протокол от 18.03.2016 № 233/2016). Политика является внутренним документом Общества, определяющим его отношение к рискам, устанавливающим принципы построения, цели и задачи СУР, подходы к организации СУР, распределение ответственности между участниками СУР и характер их взаимодействия, этапы процесса управления рисками.

Кроме того, в Обществе действуют следующие нормативные документы в области управления рисками, утвержденные приказом Общества от 10.04.2020 № 228, распоряжением Общества от 27.04.2020 № 162:

- Положение по управлению рисками Общества;
- Модель «дерева» рисков;
- Модель зрелости системы управления рисками Общества;
- перечень базовых мероприятий по управлению рисками.

Функция координации и методического обеспечения деятельности по управлению рисками Общества возложена на департамент внутреннего контроля и управления рисками.

Взаимодействие участников СУР осуществляется в порядке, предусмотренном законодательством, в соответствии с требованиями Политики и внутренних нормативных документов Общества, регламентирующих взаимодействие структурных подразделений в процессе управления рисками.

Управление рисками является непрерывным, постоянно функционирующим процессом.

Система управления рисками ПАО «Россети Кубань» основывается на следующих принципах:

1

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ЯВЛЯЕТСЯ НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТЬЮ ВСЕХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

2

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ЯВЛЯЕТСЯ ЧАСТЬЮ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

3

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ЯВЛЯЕТСЯ СИСТЕМАТИЧЕСКИМИ СТРУКТУРИРОВАННЫМ И СВОЕВРЕМЕННЫМ

4

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ОСНОВЫВАЕТСЯ НА НАИЛУЧШЕЙ ДОСТУПНОЙ ИНФОРМАЦИИ

5

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ЯВЛЯЕТСЯ ПРОЗРАЧНЫМ И УЧИТЫВАЕТ ИНТЕРЕСЫ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

6

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ЯВЛЯЕТСЯ ДИНАМИЧНЫМ, ИТЕРАТИВНЫМ (ПОВТОРЯЮЩИМСЯ) И РЕАГИРУЮЩИМ НА ИЗМЕНЕНИЯ

7

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ СПОСОБСТВУЕТ ПОСТОЯННОМУ УЛУЧШЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ

8

ВСЕ УЧАСТНИКИ СУР НЕСУТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ВЫЯВЛЕНИЕ, ОЦЕНКУ, АНАЛИЗ И НЕПРЕРЫВНЫЙ МОНИТОРИНГ РИСКОВ В РАМКАХ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, РАЗРАБОТКУ И ВНЕДРЕНИЕ НЕОБХОДИМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ, НЕПРЕРЫВНЫЙ МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

Функции участников СУР приведены в приложении 7 к годовому отчету.

Основные участники СУР и их взаимодействие в ПАО «Россети Кубань»



Ключевые риски в деятельности Общества

Общество регулярно выявляет, оценивает риски и осуществляет их мониторинг, реализует мероприятия по снижению вероятности и потенциальных последствий реализации рисков, а также информирует об этом акционеров и иных заинтересованных лиц.

В соответствии с Положением по управлению рисками решением Правления Общества утвержден Реестр рисков Общества на 2020 г., содержащий 19 функциональных рисков, то есть агрегированных рисков бизнес-процессов и рисков, оказывающих существенное влияние на деятельность Общества, в том числе на ключевые показатели эффективности единоличного исполнительного органа Общества, а через них — на достижение целей по управлению электросетевым комплексом и обеспечение стратегических целей Группы компаний ПАО «Россети».

Для определения уровня воздействия рисков на деятельность Общества устанавливается уровень существенности риска. Риски ранжируются по трем уровням существенности: умеренный, значимый, критический.

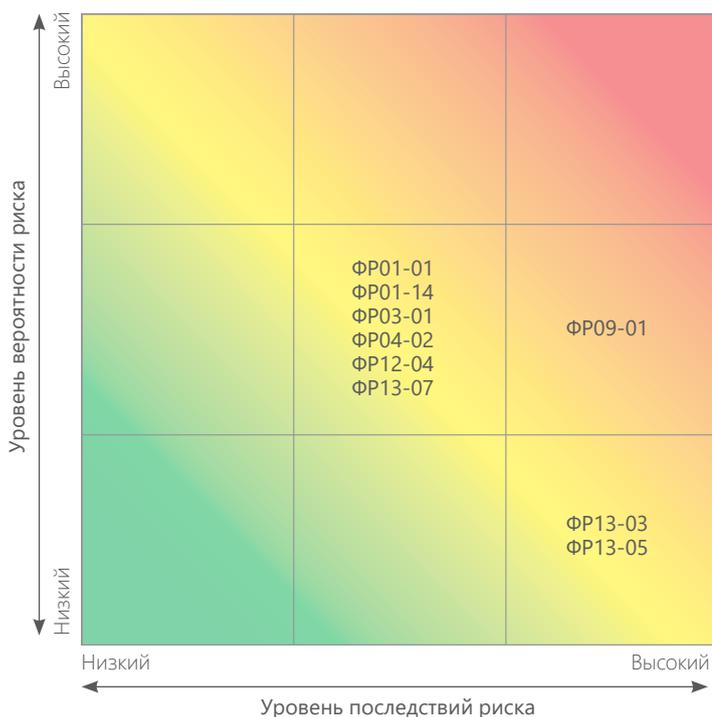
Мероприятия по минимизации рисков, имеющих значимый или критический уровень существенности, включены в План мероприятий по управлению рисками Общества на 2020 г.

Сведения об управлении рисками Общества с уровнем существенности «значимый» и «критический» в 2020 году

Наименование и условное обозначение риска	Влияние на показатели деятельности	Уровень существенности риска	Мероприятия по управлению риском
Снижение объема услуг по передаче электроэнергии потребителям, присоединенным к региональным распределительным сетям (ФР01-01)	Достижение показателей консолидированной прибыли по операционной деятельности (ЕБИТДА)	Значимый	Мониторинг и прогнозирование электропотребления в разбивке по уровням напряжения. Проведение работы с потребителями по согласованию плановых объемов услуг, в том числе заявленной мощности, для включения в соответствующие договоры оказания услуг по передаче электроэнергии и представления в органы государственного регулирования тарифов. Проведение плановых проверок схем учета по выявлению фактов неучтенного потребления электроэнергии. Внедрение и распространение средств интеллектуального учета электроэнергии, автоматизированных систем сбора и обработки данных о показаниях приборов учета электроэнергии. Проведение мероприятий по урегулированию разногласий в определении объемов обязательств по договорам оказания услуг по передаче электроэнергии. Проведение мероприятий, направленных на соблюдение участниками рынков параметров регуляторных решений. Проведение ответственным подразделением претензионной работы в целях досудебного урегулирования спора
Вынесение судебных актов (разрешение споров) о взыскании задолженности за услуги по передаче электроэнергии не в пользу Общества (ФР01-14)	Достижение показателей консолидированной прибыли по операционной деятельности (ЕБИТДА)	Значимый	Передача документов для проведения исковой работы. Подготовка ответственным подразделением документов, подтверждающих фактическое исполнение со стороны Общества обязательств
Неисполнение контрагентами обязательств по оплате услуг по передаче электроэнергии в установленные соглашением/договором сроки и (или) в неполном объеме (ФР03-01)	Достижение запланированного уровня дебиторской задолженности за оказанные услуги по передаче электроэнергии	Значимый	Проведение претензионной работы в целях досудебного урегулирования спора, проведение исковой работы по взысканию дебиторской задолженности. Выполнение плана-графика мероприятий по снижению просроченной дебиторской задолженности за услуги по передаче электроэнергии. Проведение мероприятий по урегулированию разногласий в определении объемов обязательств по договорам оказания услуг по передаче электроэнергии. Введение полного и (или) частичного ограничения энергоснабжения потребителей-должников по заявкам энергосбытовых компаний. Инициирование рассмотрения вопросов неплатежей контрагентов на заседаниях региональных коллегиальных рабочих органов под председательством органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации

Наименование и условное обозначение риска	Влияние на показатели деятельности	Уровень существенности риска	Мероприятия по управлению риском
Увеличение процентной ставки по кредитам и займам (ФР04-02)	Обеспечение дивидендного потока	Значимый	Проведение переговоров с банками-кредиторами, направление писем о рассмотрении возможности снижения процентных ставок по кредитам
Производственный травматизм в Обществе (ФР09-01)	Отсутствие роста числа работников, пострадавших при несчастных случаях	Критический	Выполнение мероприятий Комплексной программы по снижению рисков травматизма персонала, направленных на безопасное выполнение работ в электроустановках. Контроль исполнения организационно-распорядительных документов, программ по охране труда. Своевременное и качественное проведение работы с персоналом. Проведение предварительных и периодических медицинских осмотров работников. Обеспечение видеофиксации работ в электроустановках. Информирование населения через средства печати, радио и телевидение об опасности нарушения правил охраны электросетей
Вовлечение Общества / работников Общества в коррупционную деятельность (ФР12-04)	Соблюдение законодательства, включая законодательство о предотвращении и противодействии коррупции и антимонопольное законодательство	Значимый	Реализация мероприятий Плана противодействия коррупции в ПАО «Россети Кубань» на 2020 г., в том числе: <ul style="list-style-type: none"> • проведение контрольных мероприятий на предмет соблюдения работниками принципов антикоррупционной политики Общества; • проведение служебных проверок и расследований по фактам нарушения принципов антикоррупционной политики Общества
Нарушение и (или) прекращение функционирования объектов информационной инфраструктуры и телекоммуникационных систем объектов электросетевого комплекса (ФР13-03)	Обеспечение комплексной безопасности деятельности Общества	Значимый	Внедрение средств защиты информации на объектах информационной инфраструктуры в соответствии с техническими заданиями на их создание. Осуществление контроля за действиями работников Общества посредством систем информационной безопасности
Неправомерное воздействие на объекты электросетевого комплекса и их информационные и телекоммуникационные системы (террористического, диверсионного, криминального и иного характера), в том числе с использованием информационных технологий (ФР13-05)	Обеспечение комплексной безопасности деятельности Общества	Значимый	Установка на объектах электроэнергетики инженерных средств охраны, систем видеонаблюдения, контроля и управления доступом, охранной сигнализации. Реконструкция инженерно-технических средств охраны на объектах топливно-энергетического комплекса (ТЭК) в соответствии с инвестиционной программой Общества. Организация физической охраны наиболее важных объектов ТЭК Общества
Умышленные противоправные действия как со стороны юридических и физических лиц, так и со стороны работников Общества, наносящие экономический ущерб и вред деловой репутации (ФР13-07)	Обеспечение комплексной безопасности деятельности Общества	Значимый	Реализация плана работы департамента безопасности ПАО «Россети Кубань» на 2020 г., в том числе: <ul style="list-style-type: none"> • усиление охраны объектов и имущества Общества; • проведение контрольных мероприятий и служебных проверок по выявлению признаков противоправных действий со стороны юридических и физических лиц, а также работников Общества; • направление заявительских материалов в правоохранительные органы, организация взаимодействия с правоохранительными органами

Карта ключевых рисков Общества на 2020 год



Влияние рисков на достижение стратегических целей

В 2020 г. в ПАО «Россети Кубань» введена новая методология управления рисками и расширен понятийный аппарат.

Значение основных понятий

Ключевой показатель деятельности (КПД)	Показатели деятельности Общества, отражающие ключевые целевые операционные и финансовые приоритеты, а также возможные стратегические цели и задачи. Ключевой показатель деятельности применяется в качестве параметра оценки уровня последствий функционального риска
Функциональный риск	Влияние факторов неопределенности на достижение соответствующего КПД Общества. Факторами возникновения функционального риска могут являться риски определенных бизнес-процессов
Риск бизнес-процесса	Влияние неопределенности на достижение целевых показателей деятельности бизнес-процесса

Риски бизнес-процессов Общества включают в себя риски основных, вспомогательных бизнес-процессов, бизнес-процессов управления и развития Общества, учитываемые при моделировании бизнес-процессов и возникающие в ходе реализации любого из бизнес-процессов Общества, оказывающие влияние на достижение целей соответствующего бизнес-процесса, а через цели бизнес-процесса — на достижение операционных целей Общества, целей соблюдения применимых к Обществу требований законодательства и нормативных актов Общества, а также на обеспечение целей формирования достоверной, своевременной, полной отчетности о деятельности Общества всех видов (бухгалтерской (финансовой), налоговой, статистической, управленческой, сетевой и др.).

Каждый бизнес-процесс обладает своим набором рисков, характерным только для него. Поэтому определение перечня рисков и их анализ проводится для каждого бизнес-процесса отдельно, после чего они включаются в Реестр рисков Общества.

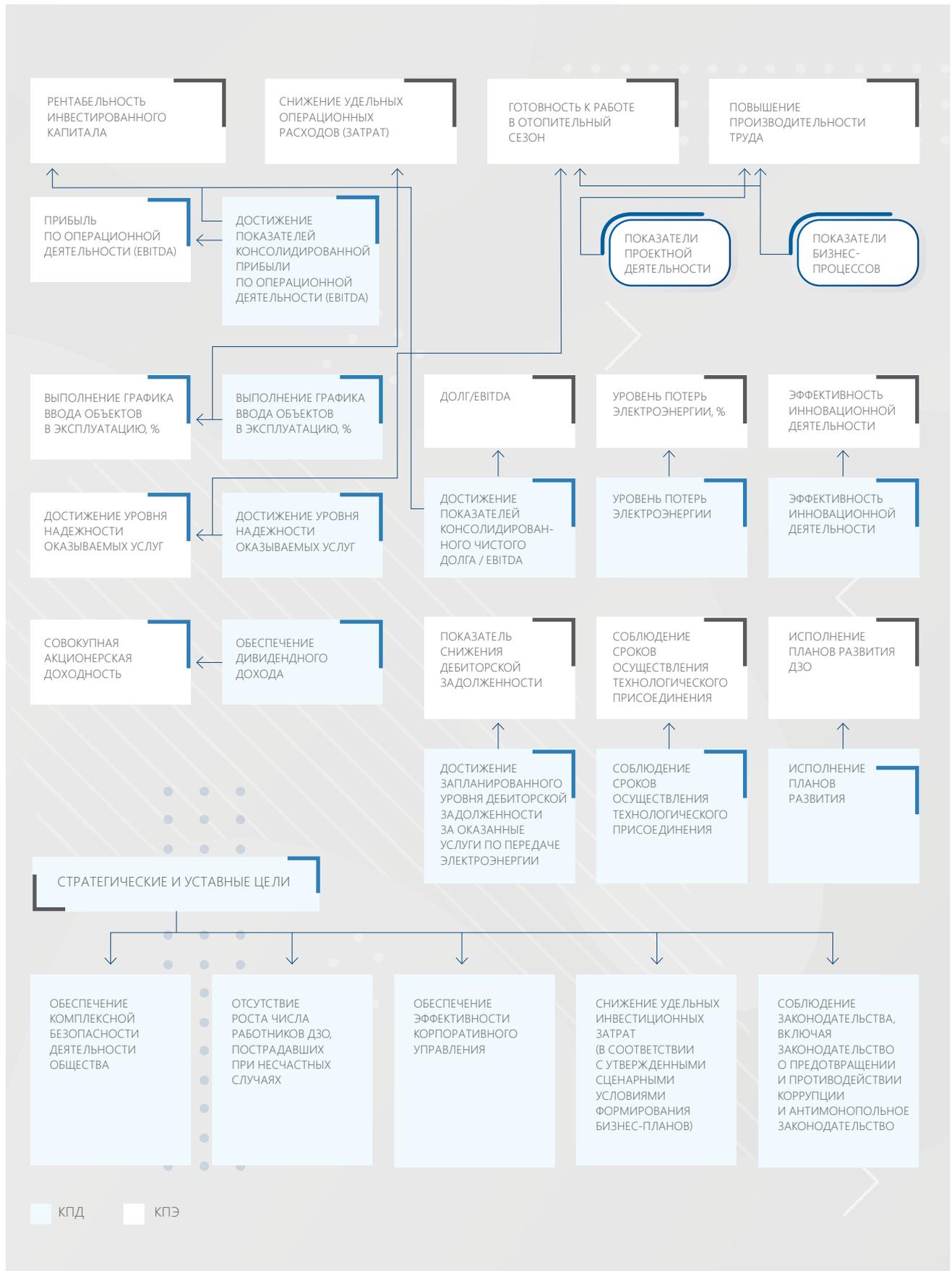
К функциональным рискам Общества относятся агрегированные риски бизнес-процессов и риски, оказывающие существенное влияние на деятельность Общества, в том числе на ключевые показатели эффективности единичного исполнительного органа Общества, а через них — на достижение целей по управлению электросетевым комплексом и обеспечение стратегических целей Группы компаний ПАО «Россети». При формировании сценарных условий формирования бизнес-плана Общества учитываются результаты деятельности Общества с начала текущего года и за предыдущие периоды, а также информация о функциональных рисках. В составе бизнес-плана Общества содержатся сведения о функциональных рисках, имеющих итоговую оценку «значимый» и «критический».

По каждому функциональному риску определяется одно наиболее важное последствие и соответствующий КПД, на который такой риск оказывает наибольшее влияние. Каждый функциональный риск оценивается отдельно от других рисков, влияющих на этот же КПД.

Выделены следующие КПД:

- Достижение показателей консолидированной прибыли по операционной деятельности (EBITDA)
- Достижение показателей консолидированного чистого долга / EBITDA
- Достижение запланированного уровня дебиторской задолженности за оказанные услуги по передаче электроэнергии
- Обеспечение дивидендного потока
- Уровень потерь электроэнергии (%)
- Соблюдение сроков осуществления технологического присоединения
- Выполнение графика ввода объектов в эксплуатацию (%)
- Достижение уровня надежности оказываемых услуг
- Отсутствие роста числа работников ДЗО, пострадавших при несчастных случаях
- Эффективность инновационной деятельности
- Снижение удельных инвестиционных затрат
- Соблюдение законодательства, включая законодательство о предотвращении и противодействии коррупции и антимонопольное законодательство
- Обеспечение комплексной безопасности деятельности Общества

Карта взаимосвязи КПД и КПЭ



Оценка эффективности и совершенствование СУР

Для обеспечения гарантии того, что СУР эффективна и соответствует объективно изменяющимся требованиям и условиям, внутренний аудитор Общества проводит оценку ее эффективности. Отчет внутреннего аудитора об оценке эффективности СУР по итогам 2019 г. рассмотрен Советом директоров (протокол от 28.08.2020 № 399/2020), которым уровень зрелости СУР был признан между «умеренным» и «оптимальным». По итогам 2020 г. уровень зрелости СУР оценен аналогично.

План мероприятий по развитию и совершенствованию СУР был утвержден решением Совета директоров Общества (протокол от 31.12.2019 № 373/2019) с предварительным рассмотрением Комитетом по стратегии (протокол от 10.12.2019 № 105/2019). В 2020 г. в соответствии с планом по совершенствованию СУР Общества:

- утверждены реестр функциональных рисков и рисков бизнес-процессов Общества на 2020 г., план мероприятий по управлению рисками на 2020 г. (протокол заседания Правления от 30.04.2020 № 10/2020);
- утверждены методологические документы в области идентификации, анализа и оценки рисков Общества, реагирования на риски и документирования информации о них, в области оценки уровня зрелости управления рисками в Обществе;
- представители Общества участвовали в работе Комиссии по методологии систем управления рисками и внутреннего контроля в Группе компаний ПАО «Россети», а также рабочей группы по актуализации методологии управления рисками при Комиссии;
- ряд работников департамента внутреннего контроля и управления рисками вступили в Ассоциацию «Институт внутренних аудиторов», участвовали в вебинарах Ассоциации.

Мероприятия по совершенствованию СУР, запланированные на 2021 год

- Актуализация Политики управления рисками на основе принципов концепции COSO «Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности», а также стандарта ISO 31000:2018 «Менеджмент риска — Руководство».
- Разработка методологии определения риск-аппетита в соответствии со стандартами Группы компаний ПАО «Россети». Обеспечение вынесения на утверждение Совета директоров величины риск-аппетита.
- Проведение обучающих мероприятий для менеджмента и работников по вопросам организации и функционирования системы внутреннего контроля (СВК) и системы управления рисками (СУР).

Показатели в части управления рисками и внутреннего контроля

Показатель	Единица измерения	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019, %
Количество рисков критического уровня существенности ¹				1	
Количество рисков значимого уровня существенности				8	
Внутренняя оценка эффективности СВК	балл	5,2	5,3	5,3 ²	- ³
Внутренняя оценка эффективности СУР	балл	4,49	4,51	4,67 ⁴	-
Количество контрагентов, в отношении которых введена процедура банкротства		19	23	23	0
Размер требований Общества, включенных в реестр требований кредиторов или предъявленных должникам, находящимся в процедуре банкротства, по текущим платежам	млн руб.	759,38	768,91	760,61	-1,1
Общая сумма денежных средств, поступивших в бюджет Общества от контрагентов, находящихся в процедуре банкротства	млн руб.	0	1,32	6,87	420,5
Размер просроченной задолженности контрагентов, находящихся в процедуре банкротства	млн руб.	759,38	768,91	760,61	-1,1
Размер денежных средств, сэкономленных Обществом в связи с приобретением на торгах собственной задолженности перед должниками, находящимися в процедуре банкротства	млн руб.	0	0	0	0
Общая сумма сделок, совершенных между Обществом и контрагентами, находящимися в процедуре банкротства, признанных недействительными	млн руб.	0	0	0	0

¹ В связи с изменением в 2020 г. методологии управления рисками в Обществе, а также актуализацией реестра рисков Общества значения показателей представляются только за отчетный период.

² На момент формирования Отчета оценка не проведена. Информация будет дополнена по результатам проведения оценки.

³ На момент формирования Отчета оценка не проведена. Информация будет дополнена по результатам проведения оценки.

⁴ Предварительная оценка, материалы в стадии согласования.