

## Приложение 13. Управление стратегическими рисками

### Риск-аппетит

Риск-аппетит — величина риска в качественном или количественном выражении, который Группа РусГидро готова принять в процессе реализации стратегических целей и задач. Подход к Заявлению о риск-аппетите основан на интеграции управления рисками со стратегическим управлением Группы РусГидро. Риск-аппетит при необходимости подлежит пересмотру<sup>29</sup>. Заявления риск-аппетита отражают позицию Группы РусГидро в отношении того, какой уровень риска допустим в ее деятельности для реализации стратегии развития, и учитываются при принятии решений, касающихся деятельности Группы РусГидро.

### Взаимосвязь между риск-аппетитом и стратегическими рисками Группы РусГидро

Категория риск-аппетита	Стратегический риск	Показатели, определяющие мониторинг риск-аппетит и стратегические риски
Надежное и безопасное функционирование объектов Группы РусГидро	Риск аварий на объектах электроэнергетики и теплоснабжения Риск негативного воздействия окружающей среды на производственную деятельность	Количество крупных аварий, шт.
Операционная эффективность	Риск неэффективного управления ресурсами Репутационный риск	Рентабельность собственного капитала (ROE), % Чистая операционная рентабельность, % Доля позитивных публикаций к общему числу публикаций
Инвестиционная привлекательность	Риск снижения показателя EBITDA	EBITDA, млн руб.
Инвестиционная эффективность	Риск невыполнения основных параметров инвестиционной программы	Выполнение графика ввода мощностей консолидированной инвестиционной программы Группы РусГидро, в части объектов нового строительства тепловой генерации и гидроэлектростанций, МВт
Нетерпимость к коррупции	Коррупционный риск	Количество фактов привлечения ПО Группы РусГидро к ответственности за незаконное вознаграждение от имени юридического лица, которые классифицируются на основании ст. 19.28 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ, шт.
Финансовая устойчивость	Риски неблагоприятных финансовых изменений	Чистый Долг/ EBITDA, %
Низкоуглеродное развитие и декарбонизация	Риски негативного воздействия производственной деятельности на окружающую среду и климат	Удельное количество выбросов парниковых газов, г/кВт·ч

<sup>29</sup> Утвержден Советом директоров Общества, протокол от 12.10.2023 № 365.

## УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ РИСКАМИ В 2023 году

Условные обозначения:

↑ увеличение риска

→ без изменений

↓ снижение риска

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам <sup>30</sup>	Ожидаемая динамика риска <sup>31</sup>	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
Риск невыполнения основных параметров инвестиционной программы	Блок капитального строительства и проектного инжиниринга, Член правления – первый заместитель Генерального директора	→	→	Ошибки проектной организации	1. Экспертизы проектной и рабочей документации. 2. Контроль за качеством, сроками и стоимостью проводимых работ. 3. Мониторинг изготовления и поставки оборудования. 4. Страхование в части строительного-монтажной деятельности. 5. Инспектирование строительного контроля 6. Контрольные мероприятия по соблюдению графика выполнения работ по подготовке зоны затопления водохранилища
				Изменение проектных решений в ходе строительства	
				Нарушение сроков поставки оборудования/материалов	
				Срыв сроков выдачи комплектов чертежей	
				Нарушение условий договора контрагентом	
				Нарушение технологии производства работ	
Риск аварий на объектах	Блок производственной	→	→	Несоблюдение требований нормативных правовых	1. Реализация в полном объеме

<sup>30</sup> Динамика стратегического риска по отношению к прошлым периодам (мониторинг за 2023 год) отражена на основании единых показателей, которые формализуют оценку факта реализации/не реализации стратегических рисков на уровне Группы РусГидро (протокол Комитета по аудиту Совета директоров ПАО «РусГидро» от 23.08.2021 № 177/2, с учетом изменений протоколов Комитета по аудиту Совета директоров ПАО «РусГидро» от 21.11.2022 № 196/1, от 22.09.2023 № 210/6).

<sup>31</sup> Ожидаемая динамика стратегического риска отражена на основании сравнения итоговых оценок рисков между утвержденным реестром стратегических рисков Группы РусГидро на 2023 год (протокол Комитета по аудиту при Совете директоров от 21.11.2022 № 196/1) и утвержденным реестром стратегических рисков Группы РусГидро на 2024 год (протокол Комитета по аудиту при Совете директоров 16.11.2023 № 212/3).

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам <sup>30</sup>	Ожидаемая динамика риска <sup>31</sup>	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
электроэнергетики и теплоснабжения	деятельности, Заместитель Генерального директора – главный инженер			<p>актов, локальных нормативных актов, инструкций, техники безопасности</p> <p>Недофинансирование инвестиционной программы в ПО Дальневосточного федерального округа</p> <p>Несоблюдение требований законодательства о безопасности в соответствии с категорией объектов ТЭК</p> <p>Несвоевременный мониторинг и отсутствие организации пересмотра действующих стандартов РусГидро и нормативно-технических документов, применяемых в Группе РусГидро</p> <p>Невыполнение условий готовности к отопительному сезону</p> <p>Несогласованность действий с третьими лицами. Несогласование вывода оборудования ПС, ЛЭП в ремонт сторонними организациями ("СО ЕЭС", АО "РЖД" и др.)</p> <p>Недостатки анализа текущего состояния</p>	<p>производственной программы Общества.</p> <p>2. Контроль соблюдения работниками Общества и подрядных организаций требований охраны труда и техники безопасности.</p> <p>3. Страхование производственных объектов.</p> <p>4. Использование современных методов диагностики оборудования.</p> <p>5. Внедрение на станциях комплексной системы защиты объектов ТЭК.</p> <p>6. Проведение технического аудита.</p> <p>7. Контроль за проведением мероприятий, обеспечивающих готовность к отопительному сезону.</p> <p>8. Проведение согласительных процедур в Минэнерго России</p>

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам <sup>30</sup>	Ожидаемая динамика риска <sup>31</sup>	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
				производственных объектов	
Риск негативного воздействия окружающей среды на производственную деятельность	Блок производственной деятельности, Заместитель Генерального директора – главный инженер	→	→	Неблагоприятные природные воздействия, в том числе сели, наводнения, паводки, землетрясения Изменение температуры воздуха	1. Реализация мероприятий по организации гражданской обороны, предупреждению чрезвычайных ситуаций. 2. Страхование имущества компаний Группы РусГидро. 3. Формирование аварийного запаса оборудования
Риск снижения показателя EBITDA	Блок производственной деятельности, Заместитель Генерального директора – главный инженер  Блок продаж, экономического планирования и инвестиций, Член Правления, первый заместитель Генерального директора  Блок стратегии, инноваций и перспективного развития, Член Правления, первый заместитель Генерального директора	→	→	Несбалансированность операционных доходов и операционных расходов в ПО ДФО, осуществляющих регулируемые виды деятельности Неисполнение поставщиками договорных обязательств Увеличение рыночной стоимости топлива выше плановых показателей. Снижение нерегулируемой цены продажи электроэнергии на оптовом рынке Недостаточная укомплектованность аварийного запаса оборудования и материалов электрических сетей Низкая водность в бассейнах рек, водные ресурсы которых используются для	1. Заключение договора с Гидрометцентром России на оказание услуг по обеспечению гидрометеорологической информацией. 2. Участие в межведомственных рабочих группах по установлению режимов работы гидроузлов. 3. Взаимодействие с федеральными органами исполнительной власти и Ассоциацией «НП Совет рынка» в области регулирования тарифов и ценообразования. 4. Мероприятия по расширению круга участников конкурсных процедур поставщиков топлива. 5. Разработка альтернативного сценария снижения цен на электроэнергию (мощность) на ОРЭМ при подготовке доходной части бизнес-плана

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам <sup>30</sup>	Ожидаемая динамика риска <sup>31</sup>	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
	Блок снабжения, закупок, топливообеспечения и информационных технологий, Заместитель Генерального директора - руководитель Аппарата Председателя Правления			выработки электроэнергии гидроэнергетическими объектами Группы Неисполнение графика ввода гидроэнергетического объекта в эксплуатацию	
Риск неблагоприятных финансовых изменений	Блок финансов и корпоративного управления, заместитель Генерального директора по финансам и корпоративному управлению Блок продаж, экономического планирования и инвестиций, Член Правления, первый заместитель Генерального директора	→	→	Снижение уровня оплаты дебиторской задолженности Недополучение субсидии из региональных бюджетов на компенсацию разницы в тарифах (за исключением надбавки) Превышение денежных потоков (платежей) относительно плановых за счет роста цен Повышение рыночных процентных ставок Финансовая невозможность возврата кредитного долга, получения нового кредита Увеличение расходов и/или уменьшение доходов РусГидро в связи с	1. Подготовка и направление обращений по вопросам субсидий в адрес органов исполнительной власти субъектов РФ, подготовка соглашений о реструктуризации задолженности. 2. Контроль за ростом дебиторской задолженности, контроль проведения претензионно-исковой работы. 3. Формирование Обществом резерва на исполнение валютных обязательств, заключение сделок хеджирования, либо достижение соглашений с контрагентом для перевода обязательств (расчетов) в рубли. 4. Формирование резерва на исполнение обязательств с плавающей процентной ставкой по займам либо заключение сделок хеджирования.

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам <sup>30</sup>	Ожидаемая динамика риска <sup>31</sup>	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
				негативным изменением валютных курсов Отсутствие норм действующего законодательства, регулирующих возврат вложенных инвестиций	5. Контроль исполнения кредитных ковенант ПАО «РусГидро», включая график платежей по заимствованиям. 6. Организация управления дебиторской задолженностью на энергорынках и рынках системных услуг. 7. Проведение работы с федеральными и региональными органами исполнительной власти по принятию нормативных правовых актов и решений, обеспечивающих механизмы и источники финансирования инвестиционных проектов. 8. Мониторинг данных о финансовом состоянии поставщиков и подрядчиков
Риск неэффективного управления ресурсами	Блок правового управления и имущественных отношений, Член Правления, первый заместитель Генерального директора  Блок закупок, административно-хозяйственного обеспечения и информационных технологий, заместитель Генерального директора - руководитель	→	→	Несоответствие требованиям законодательства (комплаенс) Недостатки и ошибки системы управления Недостатки внедрения ИТ-технологий, в том числе сбои в работе ИТ-инфраструктуры Нарушение информационной безопасности Низкая скорость согласования и принятия управленческих решений на различных уровнях, в том числе при проведении закупочных процедур	1. Подготовка предложений по внесению изменений в нормативные правовые акты в сфере электро-, теплоэнергетики. 2. Постоянный мониторинг иницируемых и рассматриваемых изменений в законодательстве, пересмотр действующих стандартов и нормативных документов в сфере технического регулирования. 3. Участие представителей Общества в значимых мероприятиях по изменению законодательства, в деятельности рабочих групп Минэнерго России по вопросам технического регулирования. 4. Ведение претензионно-исковой работы в части защиты интересов Общества.

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам <sup>30</sup>	Ожидаемая динамика риска <sup>31</sup>	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
	Блок по управлению персоналом и организационному развитию, директор по управлению персоналом			Отсутствие необходимых компетенций у персонала на рынке труда	<p>5. Страхование гражданской ответственности членов органов управления и должностных лиц Общества перед третьими лицами и Обществом.</p> <p>6. Оптимизация бизнес-процессов Общества на постоянной основе.</p> <p>7. Реализация ИТ-стратегии и дорожной карты Общества и цифровой стратегии. Переход на российское программное обеспечение.</p> <p>8. Выполнение инновационной программы Группы РусГидро</p> <p>9. Контроль за деятельностью организаций, входящих в Группу РусГидро.</p> <p>10. Совершенствование закупочной деятельности на постоянной основе.</p> <p>11. Выполнение мероприятий («дорожной карты») по организации переезда исполнительного аппарата ПАО «РусГидро» в город Красноярск</p>
Риск негативного воздействия производственной деятельности на окружающую среду и климат	<p>Блок капитального строительства и проектного инжиниринга, заместитель Генерального директора по проектному инжинирингу, устойчивому развитию и международному сотрудничеству</p> <p>Блок производственной</p>	→	→	<p>Нарушение требований к охране водных объектов, водных биологических ресурсов и животного мира</p> <p>Начисление платы за выбросы парниковых газов в атмосферу (ТЭЦ)</p>	<p>1. Проведение исследований по измерению выбросов и оценке поглощающей способности водохранилищ ГЭС Группы РусГидро; разработка и продвижение методики по определению баланса парниковых газов водохранилищ ГЭС.</p> <p>2. Проведение научно-исследовательских работ по оценке воздействия эксплуатации ГЭС на водные биологические ресурсы (НИР), обоснование и расчет воздействия и компенсационных мероприятий.</p> <p>3. Проведение работ по внесению изменений в действующую Методику определения последствий негативного воздействия при</p>

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам <sup>30</sup>	Ожидаемая динамика риска <sup>31</sup>	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
	деятельности, Заместитель Генерального директора – главный инженер				строительстве, реконструкции, капитальном ремонте объектов капитального строительства, внедрении новых технологических процессов и осуществлении иной деятельности на состояние водных биологических ресурсов и среды их обитания и разработки мероприятий по устранению последствий негативного воздействия на состояние водных биологических ресурсов и среды их обитания, направленных на восстановление их нарушенного состояния, утвержденную Приказом Федерального агентства по рыболовству от 06.05.2020 № 238. 4. Участие в расчетах квоты величины выбросов парниковых газов в рамках проведения эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов на территории Сахалинской области
Репутационные риски	Блок правового управления и имущественных отношений (в части PR и GR)	→	→	Распространение некорректной и заведомо ложной информации о Группе РусГидро в публичном поле Распространение негативной (компрометирующей) информации о Группе РусГидро в публичном поле	1. Контроль исполнения Регламента осуществления информационной деятельности, Регламента участия в публичных мероприятиях, Регламента раскрытия информации. 2. Организация взаимодействия со стейкхолдерами по основным направлениям деятельности Компании
Коррупционный риск	Департамент безопасности,	→	→	Использование служебного положения в личных целях	

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам <sup>30</sup>	Ожидаемая динамика риска <sup>31</sup>	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
	заместитель Генерального директора по безопасности			Несанкционированный доступ и разглашение конфиденциальной информации Группы РусГидро	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроль соблюдения Антикоррупционной политики и Кодекса корпоративной этики.</li> <li>2. Реализация процедур, направленных на недопущение у работников конфликта интересов.</li> <li>3. Мониторинг сведений о доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера должностных лиц, занимающих должности, подверженные коррупционным рискам.</li> <li>4. Работа Линии доверия.</li> <li>5. Проведение служебных расследований, связанных с фактами противоправной деятельности работников</li> </ol>