

КЛЮЧЕВЫЕ ПРОЕКТЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Внедрение ИС автоматизации процесса взаимодействия с клиентами в области ТП

Проект служит для оптимизации работы сотрудников блока технологического присоединения и обеспечения прозрачности данного бизнес-процесса. Реализация проекта позволяет сократить количество просроченных договоров на технологическое присоединение

Внедрение КИС НБУ (переход на ERP УХ)

В рамках проекта выполнен переход на ERP УХ, что позволит консолидировать финансовую отчетность, оперативно анализировать информацию, выявлять закономерности, прогнозировать сценарии развития для принятия эффективных управленческих решений

Внедрение «1С: Промышленная безопасность. Комплексная автоматизация»

В рамках проекта внедрена система «1С: Промышленная безопасность. Комплексная автоматизация» для автоматизации процессов учета, планирования, контроля и формирования аналитической отчетности по охране труда, промышленной, пожарной и экологической безопасности

Внедрение системы электронного документооборота (СЭДО)

По итогу реализации проекта создана подсистема обмена федеративными сообщениями в системе электронного документооборота

189,8 млн руб.

финансирование Программы цифровой трансформации в 2024 году

КЛЮЧЕВЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ

В 2024 году в рамках федерального проекта «Гарантированное обеспечение доступной электроэнергией» государственной программы Российской Федерации «Развитие энергетики» на основании ППН электросетевых комплексов Архангельской, Новгородской, Псковской областей и Республики Карелия за счет средств федерального бюджета профинансировано, освоено и введено в основные фонды 494 млн руб.

Псковская область

Великолукский р-н, СП «Пореченская волость», ур. Болягино

Строительство ПС 110/10 кВ (2×25 МВА), ВЛ 110 кВ (1,485 км), установка приборов учета электроэнергии (16 т. у.)

Срок реализации – 2024 год

Мурманская область

Печенгский муниципальный округ, г. п. Печенга

Строительство ЛЭП 35 кВ от двухцепной ВЛ 35 кВ М-105/М-106 до РУ 35 кВ новой однострансформаторной ПС 35 кВ Валла-Тунтур и ПС 35 кВ Валла-Тунтури, (ВЛ 35 кВ – 59,774 км, ПС 35/10 кВ – 10 МВА, выключатель 35 кВ – 2 шт., выключатель 6 кВ – 4 шт., 1 т. у.).

Срок реализации – 2026 год

Республика Карелия

Прионежский район

Строительство ПС 110 кВ «Гранит» с трансформаторами 2×16 МВА (технологическое присоединение ООО «Прионежская горная компания»

Срок реализации – 2026 год

Республика Коми

Строительство ПС 110/10 кВ «Гагарацкая», РП 110 кВ с двумя выключателями, заходов ВЛ 110 кВ Воркутинская ТЭЦ-2 – Ольховой на РП 110 кВ, ВЛ 110 кВ «РП-ПС Гагарацкая», для технологического присоединения объекта «КС-3 «Гагарацкая» КЦ-3» (ПС 110/10 кВ – 1×10 МВА, ВЛ 110 кВ – 80,5 км, РП 110 кВ – 1 шт.)

Срок реализации – 2026 год

Строительство ПС 110/10 кВ «Хановой», ВЛ 110 кВ от проектируемого РП 110 кВ до ПС 110/10 кВ «Хановой» для технологического присоединения объекта ПАО «Газпром» «КС-4 «Воркутинская» КЦ-3» (ПС 110/10 кВ – 1×10 МВА, ВЛ 110 кВ – 7,0 км)

Срок реализации – 2026 год

9,881

млрд руб

финансирование инвестиционной программы в 2024 году

+11,8 %

увеличение финансирования относительно 2023 года

В 2024 году в соответствии с утвержденной инвестиционной программой реализовывались пять приоритетных инвестиционных проектов в четырех регионах присутствия Общества общей стоимостью

8,663

млрд руб. с НДС

Проекты развития

В 2025–2028 годах инвестиционной программой предусмотрена реализация 128 приоритетных инвестиционных проектов в шести регионах присутствия Общества на общую сумму 19 626 млн руб. с НДС, в том числе за счет средств федерального бюджета, — на 9 840 млн руб.

Среди приоритетных — один проект по строительству ВЛ 35 кВ, два проекта по реконструкции ВЛ 150 кВ и один — по реконструкции ВЛ 110 кВ, один проект по реконструкции ПС 110/10 кВ и два — по строительству новых ПС 110/10 кВ мощностью 10 МВА каждая.

В рамках программы повышения надежности электросетевого комплекса реализуется 121 проект: 118 проектов по техническому перевооружению и реконструкции распределительных сетей 0,4–10 кВ, один проект по реконструкции ВЛ 35 кВ и один — по реконструкции ПС 35 кВ, один проект по техническому перевооружению ЛЭП 110 кВ.



44 813
млн руб.

с НДС объем инвестиционной программы на 2025–2028 годы

План по вводу в эксплуатацию:

4 620
км
ЛЭП

409
МВА
мощности подстанций

Ключевые проекты утвержденной инвестиционной программы на период 2025–2028 годов



Строительство ПС 110/10 кВ «Гагарацкая» (1×10 МВА); ВЛ 110 кВ (80,5 км); РП 110 кВ (1 шт.) — самый крупный проект общей стоимостью 3 280 млн руб. с НДС. Заказчик — ПАО «Газпром». Ввод в эксплуатацию — 2026 год



Строительство ЛЭП 35 кВ от двухцепной ВЛ 35 кВ М-105/М-106 до РУ 35 кВ новой однострансформаторной ПС 35 кВ Валла-Тунтури и ПС 35 кВ Валла-Тунтури (ВЛ 35 кВ — 59,774 км, ПС 35/10 кВ — 10 МВА, выключатель 35 кВ — 2 шт., выключатель 6 кВ — 4 шт., 1 т. у.). Общая стоимость — 3 054 млн руб. с НДС. Заказчик — ООО «Валла-Тунтури» в рамках строительства туристического кластера «Валла-Тунтури» в Мурманской области. Ввод в эксплуатацию — 2026 год



Строительство ПС 110/10 кВ «Хановой» (1×10 МВА); ВЛ 110 кВ (7,0 км). Общая стоимость — 822 млн руб. с НДС. Заказчик — ПАО «Газпром». Ввод в эксплуатацию — 2026 год

СНИЖЕНИЕ ПОТЕРЬ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ

Ключевые направления по снижению потерь электроэнергии

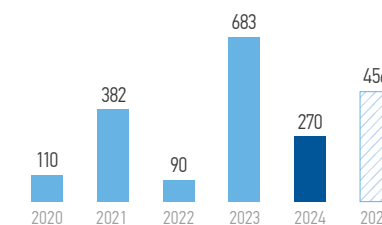


1. Реализация проектов по созданию автоматизированных интеллектуальных систем учета электроэнергии, в том числе в рамках инвестиционной деятельности Общества

В 2024 году Компания продолжала установку и замену интеллектуальных прибора коммерческого учета электроэнергии (ИПКУ) во исполнение требований Федерального закона от 27.12.2018 № 522-ФЗ.

В 2025 году в рамках утвержденной инвестиционной программы Общества планируется установить 10 273 интеллектуальных прибора учета. В 2025–2028 годах — 74 522 шт. приборов учета (без учета мероприятий по договорам технологического присоединения).

Инвестиции в создание интеллектуальных систем учета электроэнергии, млн руб. без НДС



25 682
ИПКУ

установлено и заменено в 2024 году

270
млн руб.

инвестиции в создание интеллектуальных систем учета электроэнергии в 2024 году



2. Развитие информационных систем учета электроэнергии



Выполнено импортозамещение ИВК «Пирамида-Сети».



Запущено мобильное приложение АИС ИСУР.



Расширен функционал АИС ИСУР в части реализации процессов развития ИСУЭ.



Запущен сервис OmniUS API для интеграции АИС «Транспорт электроэнергии» с Единым интеграционным Решением (ЕИР) в целях выполнения требований ПП890.



3. Повышение квалификации персонала

С внедрением современных измерительных приборов, интеллектуальных ПУ, а также мобильных устройств учета потерь электроэнергии растут требования к знаниям и навыкам персонала. ПАО «Россети Северо-Запад» ведет системную работу по обучению сотрудников, включая программы повышения квалификации и соревнования профессионального мастерства.

На фоне развития технологий интеллектуального учета совершенствуются и способы хищения электроэнергии. Поэтому Общество проводит мониторинг, анализ и внедрение новых эффективных методов выявления хищений, обеспечивая надежность системы учета.

На **823** ипу

выполнена поверка в 2024 году

ВНЕДРЕНИЕ ПРИНЦИПОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

«Россети Северо-Запад» рассматривают внедрение принципов бережливого производства как стратегический инструмент повышения эффективности и совершенствования процессов. Разработана нормативная база, регламентирующая философию и принципы бережливого производства, взаимодействие участников процесса, а также меры материального и нематериального стимулирования работников за инициативы по совершенствованию деятельности.

Обучение бережливому производству

В 2024 году подготовлены обучающие материалы по темам «Основы бережливого производства», «Идеи по улучшению», «5С. Улучшение организации рабочего места и условий труда». Они размещены на корпоративном портале.

В рамках популяризации этого направления в филиалах Компании в 2024 году проведены:

- стратегическая сессия с сертифицированным тренером в г. Калининграде;
- обучающая ВКС-сессия для специалистов системы менеджмента качества филиалов;
- выездные тренинги в филиале в Республике Коми, Мурманском и Вологодском филиалах: обучен 231 сотрудник.

В общей сложности обучение прошли 956 сотрудников, включая персонал производственных отделений и РЭС. Для обмена опытом в 2024 году выпущено два электронных бюллетеня.

Система непрерывных улучшений

Возросла вовлеченность работников Компании в подачу и реализацию идей по улучшению процессов. С начала реализации концепции бережливого

производства зарегистрированы 356 идей, из которых 89 уже реализованы.

В 2024 году число поданных идей по улучшению деятельности возросло в 1,5 раза по сравнению с 2023 годом. Реализовано 26 идей, условный экономический эффект – 1,57 млн руб. Восемь идей рекомендованы для тиражирования, семь лучших были отмечены, а их авторы получили материальное поощрение.

Автор идеи из Вологодского филиала, занявший первое место, был награжден на Дне энергетика в Санкт-Петербурге. Награды также удостоен сотрудник Новгородского филиала за системную работу по улучшению процессов.

Для мониторинга всех инициатив в 2024 году создан визуализированный отчет по бережливому производству в системе Visiology, доступный всем сотрудникам Компании.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Оценить достижение приоритетных целей развития Общества позволяет система ключевых показателей эффективности (КПЭ) и функциональных ключевых показателей эффективности (ФКПЭ), которая с 2023 года формируется в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 28.12.2020 № 3579-р (далее – распоряжение № 3579-р).

КПЭ – это показатели, на основании которых оценивается эффективность деятельности всего руководящего состава (руководитель, заместители руководителя, главный бухгалтер), а ФКПЭ – это индивидуальные показатели, устанавливаемые для должностных лиц Общества персонально с учетом специфики курируемых ими направлений деятельности.

От достижения КПЭ и ФКПЭ зависит размер переменной части вознаграждения менеджмента (50 % стимулирующих выплат за достижение КПЭ, 50 % стимулирующих выплат за достижение ФКПЭ), при этом для каждого показателя

установлен удельный вес в объеме премирования. Выплата годовых премий производится при условии выполнения соответствующих показателей.

В 2024 году в системе КПЭ и ФКПЭ произошли следующие изменения:

- ФКПЭ «Чистое привлечение кредитов и облигационных займов для покрытия дефицита источников финансирования инвестиционной программы» заменен на ФКПЭ «Долг/EBITDA»;
- ФКПЭ «Выполнение Комплексного плана по обеспечению безопасности» заменен на ФКПЭ «Сохранность имущества организации»;
- ФКПЭ «Отсутствие оговорок и (или) модифицированного мнения аудитора, влияющих на достоверность данных годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности» заменен на ФКПЭ «Количество замечаний (ошибок) к ведению бухгалтерского учета в организации, выявленных аудитором и Ревизионной комиссией при проведении проверок по итогам отчетного периода»;

- добавлен раздел «Показатели депремирования», включающий показатели депремирования «Предельный объем разногласий по объему потерь на конец отчетного периода (года)», «Нарушение порядка совершения сделок», «Своевременное выполнение планов корректирующих мероприятий (ПКМ)»;
- добавлены ФКПЭ «Уровень укомплектованности персоналом», «Контроль за своевременным проведением годовых Общих собраний акционеров (ГОСА) / годовых Общих собраний участников (ГОСУ) дочерних обществ», «Эффективность перехода на использование отечественной радиоэлектронной продукции», «Эффективность реализации дополнительных услуг»;
- КПЭ и ФКПЭ Общества и их целевые значения на 2024–2026 годы установлены на основании:
 - пп. 50 п. 15.1 ст. 15 Устава Общества;
 - решения Совета директоров Общества от 21.11.2024 (протокол № 500/12).

Значения КПЭ и ФКПЭ, установленные в 2024 году

Наименование показателя	Порядок расчета	Вес / процент депремирования в системе премирования на 2024 год, %	Ед. изм.	Целевое значение на 2024 год	Достигнутое значение 2024 года ¹	Оценка достижения в 2024 году (% достигнут / не достигнут) ²	Целевое значение на 2025 год ³	Целевое значение на 2026 год ³
ROIC (Рентабельность инвестированного капитала)	Отношение операционной прибыли, скорректированной на размер обесценения / (восстановления обесценения) основных средств, выручки от оказания услуг по технологическому присоединению и начислению/(восстановления) резерва под ожидаемые кредитные убытки, к сумме средних величин капитала и долгосрочных кредитов и займов	10	тыс. руб. / %	–1 185 665	767 723	120 %, достигнут	3,6 %	7,7 %
Рентабельность операционной деятельности	Отношение операционной прибыли, скорректированной на размер обесценения / (восстановления обесценения) основных средств и выручки от оказания услуг по технологическому присоединению, к выручке без учета выручки от оказания услуг по технологическому присоединению	20	%	–2,1	1,3	120 %, достигнут	2,6	5,2
Чистая прибыль без обесценения и ТП	Прибыль/(убыток), скорректированная на размер обесценения / (восстановления обесценения) основных средств и выручки от оказания услуг по технологическому присоединению (с учетом соответствующего налога на прибыль)	20	тыс. руб.	–2 117 424	–103 175	120 %, достигнут	–715 955	1 013 239
Уровень потерь электроэнергии	Отношение объема потерь электроэнергии в сетях Общества (рассчитывается как разница отпуска электроэнергии в сеть и отпущенной электроэнергии из сети и расхода на хозяйственные нужды), увеличенного на величину разногласий за предшествующие периоды, урегулированную не в пользу Общества, к отпуску электроэнергии в сеть за отчетный период	15	%	6,10	5,78	105 %, достигнут	6,06	6,02
Готовность к работе в отопительный сезон	Показатель, оценивающий готовность Общества к работе в отопительный сезон на основании ежемесячного мониторинга, проводимого Минэнерго России	20	шт.	1	1	100 %, достигнут	1	1

¹ За 2024 год приведен ожидаемый уровень достижения КПЭ и ФКПЭ с учетом сроков и порядка подготовки отчетности, являющейся источником информации для расчета показателей. Итоговые фактические значения утверждает Совет директоров ПАО «Россети Северо-Запад».

² В случае если процент достижения КПЭ составляет более 120 %, то указывается равный 120 %; в случае если процент достижения менее 80 %, указывается процент достижения, равный 0 %. В случае если процент достижения ФКПЭ составляет более 100 %, то указывается равный 100 %, в случае если процент достижения менее 90 %, указывается процент достижения, равный 0 %.

³ Состав и целевые значения показателей утверждены решением Совета директоров ПАО «Северо-Запад» от 21.11.2024 (протокол от 21.11.2024 № 500/12) и подлежат уточнению (при необходимости) по решению Совета директоров Общества с учетом требований Типового порядка расчета КПЭ и ФКПЭ руководящего состава ДПО «Россети», утвержденного приказом ПАО «Россети» от 03.04.2025 № 171.

Наименование показателя	Порядок расчета	Вес / процент депремирования в системе премирования на 2024 год, %	Ед. изм.	Целевое значение на 2024 год	Достигнутое значение 2024 года	Оценка достижения в 2024 году (% достигнут / не достигнут)	Целевое значение на 2025 год	Целевое значение на 2026 год
Выполнение графика ввода объектов в эксплуатацию	Отношение суммарного фактического объема вводов основных средств в эксплуатацию в отчетном году, определяемый на основании отчета об исполнении инвестиционной программы Общества (в денежном выражении, на основании даты подписания Акта приемки законченного строительством объекта приемочной комиссией), к плановому в соответствии с утвержденной инвестиционной программой и графиком реализации	15	%	93,5	104,1	111 %, достигнут	95,0	95,0
Достижение фактора «Эффективность процедур по подключению электроэнергии» Национального рейтинга состояния инвестиционного климата	Показатель определяется на основании степени достижения эталонных ориентиров показателей фактора «Эффективность процедур по подключению электроэнергии» Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации, входящих в зону эксплуатационной ответственности Общества	Индикативный показатель	%	100,0	95,0	Не достигнут	100,0	100,0
Предельный объем разногласий по объему потерь на конец отчетного периода (года)	Показатель депремирования, размер которого определяется расчетным путем как доля разногласий на конец отчетного периода (года) (не урегулированных по состоянию на конец второго месяца года, следующего за отчетным), не охваченных исковой работой, к объему потерь электроэнергии в сетях Общества	–10	%	3,50	–3,44	Не достигнут	3,50	3,50
Нарушение порядка совершения сделок	Показатель, оценивающий отсутствие нарушений в совершении крупных сделок, сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, а также сделок, получение согласования на совершение которых предусмотрено Уставом Общества	–10	количество	0	0	Достигнут	0	0
Своевременное выполнение планов корректирующих мероприятий (ПКМ)	Показатель, оценивающий своевременность выполнения Обществом планов корректирующих мероприятий в отчетном периоде, разработанных и утвержденных в Обществе по итогам контрольных мероприятий, проводимых в отношении Общества, и проверок, проводимых ревизионными комиссиями	–10	%	90	–	–	90	90

Наименование показателя	Порядок расчета	Вес / процент депремирования в системе премирования на 2024 год, %	Ед. изм.	Целевое значение на 2024 год	Достигнутое значение 2024 года	Оценка достижения в 2024 году (% достигнут / не достигнут)	Целевое значение на 2025 год	Целевое значение на 2026 год
EBITDA (прибыль по операционной деятельности)	Рассчитывается как прибыль/(убыток) до налогообложения, до вычета расходов на амортизацию и процентов к уплате, скорректированная на размер обесценения / (восстановления обесценения) основных средств и выручки от оказания услуг по технологическому присоединению	Генеральный директор Первый заместитель Генерального директора – главный инженер Заместитель Генерального директора по экономике и финансам Заместитель Генерального директора по взаимодействию с органами государственной власти	тыс. руб.	4 015 509	6 484 959	100 %, достигнут	6 880 439	8 888 736
Получение паспорта готовности в отопительный сезон	Своевременное получение паспорта готовности к работе в отопительный сезон Обществом должно быть обеспечено в срок до 5 ноября отчетного года в соответствии с Правилами оценки готовности субъектов электроэнергетики к работе в отопительный сезон, утвержденных Постановлением Правительства Российской Федерации от 10.05.2017 № 543	Генеральный директор Первый заместитель Генерального директора – главный инженер	ед.	1	1	100 %, достигнут	1	1
Отсутствие значимых аварий в электрических сетях, расследуемых Ростехнадзором	При расчете показателя учитываются аварии в электрических сетях Общества, классифицированные комиссией Ростехнадзора по п. 4 Правил расследования причин аварий в электроэнергетике (утвержденных Постановлением Правительства Российской Федерации от 28.10.2009 № 846)	Первый заместитель Генерального директора – главный инженер	вып. / не вып.	0	0	100 %, достигнут	0	0
Эффективность инновационной деятельности	Интегральный показатель эффективности инновационной деятельности оценивает степень выполнения трех составных показателей: показателя затрат на НИОКР, показателя закупки инновационной продукции, показателя качества разработки (актуализации) ПИР / выполнения ПИР	Первый заместитель Генерального директора – главный инженер	%	98,0	–	–	98,0	98,0
Повышение производительности труда относительно 2022 года	Отношение добавленной стоимости по всем видам услуг к среднегодовой численности работников. Сравнение с базовым 2022 годом	Заместитель Генерального директора по экономике и финансам Заместитель Генерального директора – руководитель Аппарата	%	10,0	13,0	100 %, достигнут	15,0	20,0

Наименование показателя	Порядок расчета	Вес / процент депремирования в системе премирования на 2024 год, %	Ед. изм.	Целевое значение на 2024 год	Достигнутое значение 2024 года	Оценка достижения в 2024 году (%), достигнут / не достигнут	Целевое значение на 2025 год	Целевое значение на 2026 год
Активная текучесть персонала	Отношение суммарного количества работников Общества, уволенных по собственному желанию в соответствии с пунктами 3 (расторжение трудового договора по инициативе работника) и 5 (перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность)) ст. 77 Трудового кодекса Российской Федерации, к среднесписочной численности за отчетный период	Заместитель Генерального директора – руководитель Аппарата	%	6,5	5,7	100 %, достигнут	6,5	6,5
Уровень укомплектованности персоналом	Определяется как отношение штатной численности, уменьшенной на количество вакантных должностей, к штатной численности согласно штатному расписанию Общества на конец отчетного периода	Заместитель Генерального директора – руководитель Аппарата	%	95	90/94 (на согласовании)	100 %, достигнут частично	95	95
Соблюдение сроков осуществления технологического присоединения	Комплексный показатель, оценивающий уровень качества осуществляемого техприсоединения к сети, из двух составляющих – качество рассмотрения заявок на ТП, качество исполнения договоров об осуществлении ТП заявителей к сети	Заместитель Генерального директора по развитию и реализации услуг Заместитель Генерального директора по капитальному строительству	отн. ед.	1,1	1,4	Выполнен с учетом объективных факторов / не выполнен (на согласовании)	1,1	1,1
Долг/EBITDA	Отношение суммы долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов к показателю EBITDA	Заместитель Генерального директора по экономике и финансам	тыс. руб.	4,6	2,1	100 %, достигнут	3,0	2,4
Эффективность перехода на использование отечественного программного обеспечения	Определяется как доля (процент) установленного российского (отечественного) ПО в общем объеме установленного ПО в Обществе, реализующего утвержденный Советом директоров Общества собственный план по переходу на преимущественное использование отечественного ПО	Заместитель Генерального директора – руководитель Аппарата	%	84,3	94,5	100 %, достигнут	88,9	90,0
Эффективность перехода на использование отечественной радиоэлектронной продукции	Определяется как доля (процент) закупки Обществом российской (отечественной) РЭП в общем объеме по Обществу, реализующего план по преимущественному использованию отечественной радиоэлектронной продукции	Заместитель Генерального директора – руководитель Аппарата Первый заместитель Генерального директора – главный инженер	%	77	77	100 %, достигнут	78	79
Просроченная дебиторская задолженность за услуги по передаче электроэнергии	Непревышение фактического значения просроченной дебиторской задолженности (без учета мораторной задолженности) на конец отчетного периода над целевым значением	Заместитель Генерального директора по развитию и реализации услуг Заместитель Генерального директора по корпоративному управлению	тыс. руб.	1 633 996,6	1 366 627,6	100 %, достигнут	1 549 967,3	1 545 104,5

Наименование показателя	Порядок расчета	Вес / процент депремирования в системе премирования на 2024 год, %	Ед. изм.	Целевое значение на 2024 год	Достигнутое значение 2024 года	Оценка достижения в 2024 году (%), достигнут / не достигнут	Целевое значение на 2025 год	Целевое значение на 2026 год
Сохранность имущества организации	При расчете показателя учитываются факты хищений или преднамеренных повреждений имущества Общества	Заместитель Генерального директора по безопасности	шт.	0		90 %, достигнут частично	0	0
Значение кредитного рейтинга Общества от национального рейтингового агентства	Определяется путем проведения рейтингового анализа аккредитованным Банком России российским рейтинговым агентством, с которым у Общества заключен договор об осуществлении рейтинговых действий	Заместитель Генерального директора по экономике и финансам	шкала рейтинга	не ниже AA+	AA	90 %, достигнут частично	На уровне не ниже «AA+»	На уровне не ниже «AA+»
Обеспечение требований по защите инсайдерской информации, поддержание листинга акций и рейтинга корпоративного управления	Комплексный показатель, оценивающий уровень корпоративного управления в Обществе, из трех составляющих: обеспечение требований по защите инсайдерской информации, поддержание листинга акций и поддержание рейтинга корпоративного управления	Заместитель Генерального директора по корпоративному управлению	вып. / не вып.	Выполнен	Выполнен	100 %, достигнут	Выполнен	Выполнен
Своевременность проведения ГОСА/ГОСУ Общества и дочерних обществ	Для расчета показателя принимаются случаи нарушения Обществом и его дочерними обществами сроков проведения ГОСА/ГОСУ, установленных законодательством Российской Федерации	Заместитель Генерального директора по корпоративному управлению	%	100	100	100 %, достигнут	100	100
Доля договоров, заключенных по результатам состоявшихся процедур, проведенных в электронной форме	Рассчитывается как отношение количества закупочных процедур, проведенных в электронной форме, по результатам которых заключены расходные договоры, к общему количеству закупочных процедур (конкурентных и неконкурентных), по результатам которых заключены расходные договоры	Заместитель Генерального директора по капитальному строительству	%	56,0	82,8	100 %, достигнут	60,0	64,0
Количество замечаний (ошибок) к ведению бухгалтерского учета в организации, выявленных аудитором и Ревизионной комиссией при проведении проверок по итогам отчетного периода	При оценке выполнения показателя учитываются замечания (ошибки) в части ведения бухгалтерского учета и составления отчетности, замечания в части исполнения законодательства Российской Федерации о налогах и сборах, а также учитывается уровень ответственности, который устанавливается стандартами аудиторской деятельности	Главный бухгалтер – начальник Департамента бухгалтерского и налогового учета и отчетности	вып. / не вып.	0	0	100 %, достигнут	0	0
Эффективность реализации дополнительных услуг	Показатель оценивает достижение плановой выручки от реализации дополнительных услуг прочей деятельности и достижение плановой валовой прибыли от реализации дополнительных услуг прочей деятельности за отчетный период	Заместитель Генерального директора по операционной деятельности	%	100	100	100 %, достигнут	100	100

КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ

Утверждение
предпочтительного риска
(риск-аппетита)

Предпочтительный риск (риск-аппетит) – это предельно допустимый уровень рисков, который Общество считает приемлемым и готово поддерживать.

Он ежегодно пересматривается в соответствии с Порядком определения предпочтительного риска (риск-аппетита) Компании, и при необходимости проводится его актуализация. Риск-аппетит Общества на 2024 год утвержден решением Совета директоров Компании от 28.09.2023 (протокол № 468/9).

В соответствии с установленными в 2024 году целевыми показателями риск-аппетита:

- Компания обеспечивает надежное и качественное электроснабжение;
- Компания обеспечивает реализацию обязательств Политики в области охраны труда, развитие и совершенствование системы управления охраной труда и культуры безопасности;
- Компания обеспечивает развитие и повышение доступности электросетевой инфраструктуры;
- Компания стремится к снижению потерь электрической энергии при ее передаче и распределении;
- Компания стремится к сохранению устойчивого финансового положения;
- Компания стремится к снижению (минимизации) негативного воздействия на окружающую среду;

- Компания обеспечивает соблюдение прав акционеров;
- Компания не приемлет нарушения требований, установленных законодательством Российской Федерации;
- Компания стремится к технологическому и инновационному развитию путем проведения и внедрения научных разработок;
- Компания обеспечивает развитие кадрового потенциала электросетевого комплекса и поддерживает стабильно высокий уровень обеспеченности персоналом.

Мероприятия по управлению
ключевыми рисками

GRI 2-25

Компания регулярно выявляет, оценивает риски и ведет их мониторинг, реализует мероприятия по снижению вероятности их наступления и минимизации возможных последствий, а также информирует об этом акционеров и иных заинтересованных лиц.

Реестр рисков Общества на 2024 год, утвержденный решением Правления, включает 38 рисков (в том числе 3 критических, 20 значимых), оказывающих существенное влияние на деятельность Компании, выполнение КПЭ, достижение целей по управлению электросетевым комплексом и стратегических целей Группы компаний «Россети».

Для ключевых
рисков критического
и значимого уровней
сформирован и утвержден
План мероприятий
по управлению рисками
Компании на 2025 год.

Уровни существенности рисков

Умеренный – не оказывает существенного негативного влияния на показатели финансово-хозяйственной деятельности, но требует непрерывного мониторинга для своевременного выявления возможного роста уровня существенности риска.

Значимый – реализация такого риска может привести к значительным отклонениям КПЭ, краткосрочному приостановлению деятельности Общества, снижению его независимых рейтингов, негативному освещению деятельности.

Критический – реализация такого риска может привести к недостижению установленных органами управления целей, длительным прерываниям деятельности, негативному освещению деятельности Компании в СМИ и снижению рыночной котировки ее акций.

Мероприятия по управлению ключевыми рисками

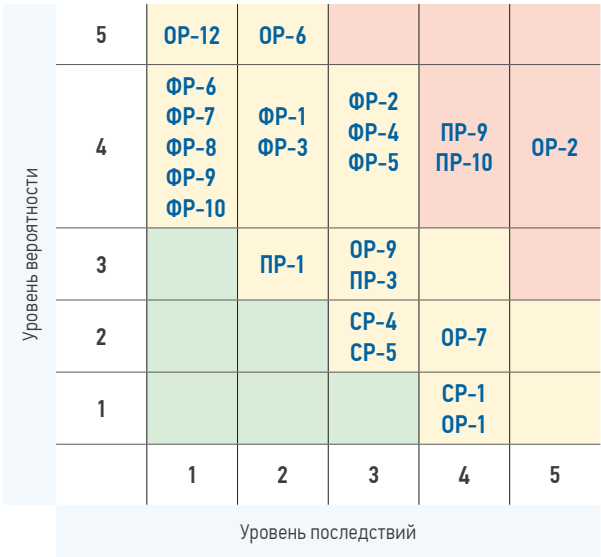
№	ID риска	Наименование риска	2024 год (начало)	2024 год (конец)	Мероприятия по управлению рисками
1	CP-1	Недостижение показателей уровня надежности электроснабжения	!	!	1. Проведение внеочередных проверок аварийных запасов и готовности мобильных подразделений (бригад) с составлением актов осмотров в порядке, определенном СТО.01-00.Б6.01-2023 «Правила предотвращения и ликвидации последствий технологических нарушений (аварий) на электросетевых объектах». 2. Проведение внеочередных инструктажей с работниками, включенными в составы мобильных бригад, о порядке применения мобильных бригад по предназначению с доведением до их сведения перечня районных электрических сетей (РЭС), смежных региональных сетевых компаний (РСК) в 12-часовой зоне прибытия, в случае необходимости в их содействии. 3. Разработка и утверждение годовых планов-графиков учений по устранению аварийных повреждений электросетевых объектов с участием подрядных организаций, подразделений МЧС России, а также органов исполнительной власти, МРСК (РСК), иных ТСО. 4. Дооснащение производственных подразделений, наиболее подверженных воздействиям опасных явлений, материалами и оборудованием аварийных запасов
2	CP-4	Недостижение показателей Стратегии цифровой трансформации	!	!	Выполнение мероприятий, предусмотренных Планом (Дорожной картой) реализации Программы «Цифровая трансформация» (ЦТ) ПАО «Россети Северо-Запад»
3	CP-5	Риски, связанные с влиянием изменения климата на деятельность Компании	!	!	1. Проведение работ по расчистке просек ВЛ. 2. Контроль выполненных работ по расчистке просек ВЛ. 3. Проведение работ по расширению просек ВЛ
4	OP-1	Крупные аварии на электросетевых объектах	!	!	1. Проведение работ по расчистке просек ВЛ и контроль выполненных работ. 2. Выявление узких мест, облеты трасс ВЛ с применением беспилотных летательных аппаратов (БПЛА). 3. Контроль выполнения мероприятий по результатам расследования технологических нарушений (аварий). 4. Формирование программ технического обслуживания и ремонта (ТОиР) с учетом результатов оценки текущего технического состояния оборудования. 5. Своевременная реновация сети, формирование целевых программ повышения надежности (исполнение инвестиционной программы)
5	OP-2	Возникновение несчастного случая на производстве	!	!	1. Систематическое повышение квалификации персонала и практическое обучение навыкам и методам безопасного выполнения работ. 2. Мотивация работников к безусловному соблюдению требований охраны труда. 3. Проведение медицинских осмотров сотрудников и обеспечение безопасных условий труда посредством: • внедрения и использования соответствующих технологий; • соблюдения нормативов в области охраны труда, пожарной, промышленной и экологической безопасности, в том числе при проектировании, проведении строительства, реконструкции и технического перевооружения. 4. Контроль исполнения/реализации программ, содержащих требования по охране труда и направленных на предупреждение травматизма, и организационно-распорядительных документов. 5. Своевременное проведение инструктажей по охране труда с проверкой качества усвоения информации. 6. Исполнение в установленные сроки мероприятий актов-предписаний и оперативных предписаний, выданных по результатам проверок органами надзора и контроля и в рамках осуществления технического надзора, а также мероприятий по устранению причин несчастных случаев, указанных в актах расследования
6	OP-6	Нарушение сроков осуществления технологического присоединения	!	!	1. Контроль за своевременным исполнением договоров технологического присоединения (ТП) на каждом из этапов: разработка ТЗ, расчет стоимости ТП, проведение закупочной процедуры, заключение и исполнение договоров подряда, исполнение договоров ТП хозяйственным способом, в том числе автоматизация деятельности по технологическому присоединению. 2. Актуализация спроса на технологическое присоединение по ранее заключенным договорам. Мониторинг готовности заявителя к ТП (анализ и оценка платежной дисциплины заявителя, динамики выполнения им работ). 3. Ведение претензионно-исковой работы в отношении заявителей, допустивших просрочку исполнения обязательств по ТП. 4. Приоритизация исполнения договоров ТП с целью снижения числа просроченных договоров, объема жалоб и штрафных санкций. 5. Рассмотрение возможности выделения дополнительного источника финансирования на реализацию мероприятий по договорам ТП

№	ID риска	Наименование риска	2024 год (начало)	2024 год (конец)	Мероприятия по управлению рисками
7	ОР-7	Неисполнение графика ввода объектов в эксплуатацию	!	!	- Своевременное предоставление документации для проведения торгово-закупочной процедуры, контроль своевременного заключения договоров подряда. - Позатпный контроль за соблюдением графика СМР. - Своевременное оформление документов по приемке в эксплуатацию законченных строительством объектов. - Ведение претензионно-исковой работы с подрядными организациями, нарушающими договорные обязательства
8	ОР-9	Нарушение и (или) прекращение функционирования объектов критической информационной инфраструктуры в результате совершения компьютерных атак	!	!	- Поддержание системы обеспечения информационной безопасности в состоянии, устойчивом к существующим и вновь выявляемым угрозам в информационной сфере. - Проектирование системы безопасности значимых объектов критической информационной инфраструктуры Компании. - Реализация мероприятий Программы построения комплексной системы информационной безопасности. - Соблюдение Плана проведения анализа инструментальной оценки (анализа уязвимостей) информационной безопасности объектов информационной инфраструктуры цифровой сети
9	ОР-12	Недостижение уровня обеспеченности персоналом	!	!	- Продолжение реализации планов взаимодействия с образовательными организациями: участие в профориентационных мероприятиях, организация целевого набора в 2024/2025 учебном году, организация практики студентов. - Размещение профориентационных стендов в 15 образовательных организациях (вузах и ссузах) в регионах присутствия Компании. - Разработка материалов, содержащих информацию о Компании, для выпускников образовательных организаций и других опытных кандидатов
10	ФР-1	Недостижение планового уровня выручки от услуг по передаче электроэнергии	!	!	- Мониторинг и прогнозирование электропотребления в разбивке по уровням напряжения, по которым дифференцируется цена (тариф) на услуги по передаче электроэнергии, и категориям потребителей, а также мониторинг физических параметров баланса электроэнергии, проведение работ по повышению точности и достоверности планирования спроса на электроэнергию и мощность. - Разработка мероприятий по снижению просроченной дебиторской задолженности
11	ФР-2	Недостижение планового уровня выручки от услуг по технологическому присоединению	!	!	- Контроль за своевременным исполнением договоров технологического присоединения на каждом из этапов, исполнение договоров ТП хозяйственным способом, автоматизация деятельности по ТП. - Актуализация спроса на технологическое присоединение по ранее заключенным договорам, мониторинг готовности заявителя к процессу ТП. - Формирование и поддержка в актуальном состоянии перечня объектов замещения по договорам, реализация которых сопряжена с риском их невыполнения из-за неготовности заявителей. - Управление спросом на ТП (информирование заявителей в интернете и офисах обслуживания о местах расположения незагруженных центров питания)
12	ФР-3	Недостижение планового уровня выручки от дополнительных (нетарифных) услуг	!	!	- Контроль сроков согласования и исполнения договоров на оказание дополнительных (нетарифных) услуг. - Управление спросом на дополнительные услуги (информирование заявителей о дополнительных услугах в офисах обслуживания, СМИ, на сайте Компании). - Участие в конкурентных закупках сторонних заказчиков
13	ФР-4	Превышение планового уровня неподконтрольных операционных расходов на покупку электроэнергии в целях компенсации потерь, на оплату услуг по передаче электроэнергии по сетям ТСО, по ЕНЭС	!	!	- Мониторинг цены на электроэнергию на ОРЭМ. - Мониторинг регулируемых цен гарантирующих поставщиков (сбытовые надбавки)
14	ФР-5	Превышение планового уровня прочих операционных (подконтрольных и неподконтрольных) расходов	!	!	- Контроль соответствия запланированных операционных расходов уровню принятых тарифно-балансовых решений. - Бюджетный контроль: согласование заключаемых договоров при наличии средств в утвержденном бюджете доходов и расходов, подписание актов выполненных работ при соответствии стоимостным условиям договора. - Контроль превышения утвержденной величины операционных расходов и достижения целевых показателей по снижению удельных операционных расходов
15	ФР-6	Превышение планового уровня процентных расходов	!	!	- Диверсификация кредитного портфеля по кредитным продуктам, кредитным организациям, срокам привлечения заемных средств. - Размещение свободных денежных средств в кредитных организациях. - Мониторинг рынка заемного капитала. - Проведение закупочных процедур для заключения кредитных договоров по ставкам, соответствующим текущим рыночным условиям. - Досрочное погашение задолженности по кредитам

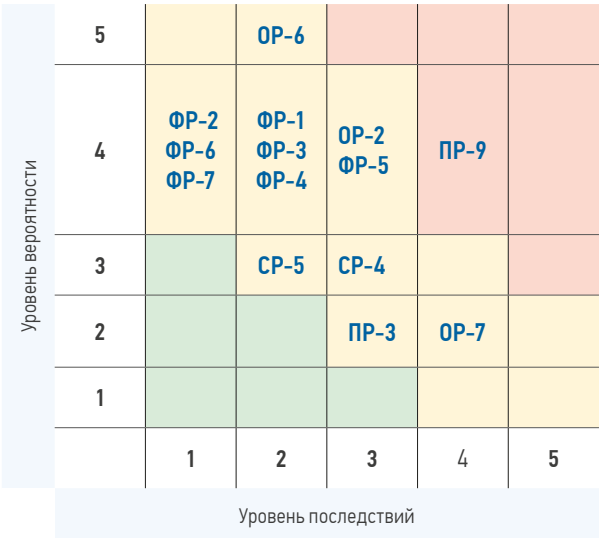
№	ID риска	Наименование риска	2024 год (начало)	2024 год (конец)	Мероприятия по управлению рисками
16	ФР-7	Превышение планового значения просроченной дебиторской задолженности от услуг по передаче электроэнергии	!	!	- Разработка мероприятий по снижению просроченной дебиторской задолженности. - Инициирование рассмотрения вопросов о неудовлетворительной платежной дисциплине на заседаниях региональных межведомственных комиссий по мониторингу ситуации с расчетами за электроэнергию и услуги по ее передаче. - Контроль охвата просроченной дебиторской задолженности мероприятиями, направленными на ее снижение. - Частичное или полное ограничение потребления электроэнергии в отношении потребителей-должников. - Предъявление контрагентам, нарушившим сроки оплаты, штрафных санкций, предусмотренных пунктом 3 статьи 3 Федерального закона от 03.11.2015 № 307-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации, в связи с укреплением платежной дисциплины потребителей энергетических ресурсов». - Усиление контроля за соблюдением сроков претензионной работы в филиалах
17	ФР-8	Превышение планового уровня долговой нагрузки	!	!	Непревышение установленного бизнес-планом уровня платежей
18	ФР-9	Ограничение / невозможность привлечь требуемый объем финансирования	!	!	- Мониторинг рынка заемного капитала. - Диверсификация кредитного портфеля. - Привлечение альтернативных источников заемных средств
19	ФР-10	Риск недостаточной ликвидности	!	!	- Открытие дополнительных кредитных лимитов. - Привлечение альтернативных источников заемных средств
20	ПР-1	Нарушение антимонопольного законодательства	!	!	- Мониторинг законодательства в области деятельности Компании и изменения судебной практики по антимонопольным делам (вопросам). - Обжалование судебных решений, вынесенных не в пользу Компании, в вышестоящих инстанциях. - Учет в инвестиционной программе всех объектов ТП в целях выполнения договоров льготного технологического присоединения, в том числе рассмотрение возможности выделения дополнительного источника финансирования. - Обеспечение исполнения обязательств Компании по ранее заключенным договорам ТП, срок по которым нарушен со стороны Компании. - Проведение экспертизы проекта закупочной документации на соответствие требованиям Положения о закупке и законодательства, в том числе на предмет отсутствия требований, необоснованно ограничивающих конкуренцию. - Контроль соблюдения требования ОРД Общества, регламентирующих судебную работу
21	ПР-3	Нарушение законодательства об охране труда	!	!	- Обеспечение безопасных условий труда посредством закупки и выдачи сертифицированных, качественных средств защиты, исправного инструмента, приспособлений и контроля правильности их применения. - Проведение специальной оценки условий труда на рабочих местах. - Прохождение в установленном порядке обучения по охране труда с последующей проверкой знаний требований охраны труда. - Прохождение обязательных предварительных и периодических медицинских осмотров, других обязательных медицинских осмотров и обязательных психиатрических освидетельствований. - Подготовка персонала к выполнению трудовых функций в соответствии с Правилами работы с персоналом в организациях электроэнергетики Российской Федерации
22	ПР-9	Совершение преступления коррупционной направленности работниками Компании	!	!	- Разработка, внедрение и актуализация в Компании локальных нормативных актов и организационных процедур по противодействию коррупции. - Проведение информационно-разъяснительной работы, обучающих мероприятий по утвержденным антикоррупционным нормативным документам. - Проведение ежегодных декларационных кампаний
23	ПР-10	Неправомерные действия юридических и физических лиц, в том числе работников ДО, наносящие экономический ущерб, а также вред деловой репутации Компании	!	!	- Возмещение ущерба, причиненного Компании, и привлечение к дисциплинарной ответственности лиц, виновных в реализации риска. - Взаимодействие с Федеральной службой судебных приставов Российской Федерации (ФССП) на стадии исполнительных производств, подписание с ФССП соглашений о взаимодействии, контроль за погашением просроченной задолженности по полученным судебным решениям. - Проведение проверок соответствия объемов фактически выполненных работ указанным в договорах подряда. - Мониторинг соблюдения сроков рассмотрения заявлений и выявление возможных злоупотреблений, инициирование проведения проверок в филиалах. - Проведение проверок (служебных расследований) по выявлению признаков противоправных действий как со стороны юридических и физических лиц, так и со стороны работников Компании. - Своевременная защита интересов Компании с привлечением при необходимости правоохранительных органов

Карта ключевых рисков ПАО «Россети Северо-Запад» в динамике на 2024–2025 годы

На 31.12.2024¹



На 01.01.2024²



Реализовавшиеся ключевые
риски в 2024 году

Информация о реализации критиче-ских и значимых рисков рассматрива-ется органами управления Общества в рамках отчета об организации, функционировании и эффективно-сти системы управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Россети Северо-Запад» за 2024 год.

Риски в области устойчивого
развития

ПАО «Россети Северо-Запад» обеспе-чивает постоянную идентификацию, оценку, мониторинг и минимизацию рисков в области устойчивого разви-тия, а также разработку мероприятий по развитию и совершенствованию управления рисками в соответствии с лучшими практиками компаний Группы «Россети».

Компания выделяет ряд основных рисков в области устойчивого разви-тия, включая следующие:

- риски в сфере энергоэффективности и энергосбережения;
- риски в сфере закупок и взаимо-действия с поставщиками и подрядчиками;
- природно-экологические риски;
- риски человеческого фактора.

Учет ESG-факторов при оценке и управлении рисками позволяет не только избежать негативных последствий реализации рисков в области человеческого капитала, охраны труда, производственной безо-пасности и окружающей среды. Вместе с тем это дает возможность повысить операционную эффективность, укрепить репутацию Компании, увеличить ее инвестиционную привлекательность и усилить доверие со стороны заинте-ресованных сторон.

Риски информационной
безопасности и киберугроз

Важное место в системе управления рисками и внутреннего контроля занимает обеспечение информа-ционной безопасности. Специалисты департамента безопасности анали-зируют защищенность инфраструк-туры, выявляют уязвимые места и возможности проведения атак и принимают все необходимые меры, чтобы обеспечить:

- защищенность внешнего периметра сети, доступного из интернета;
- защищенность технологической сети;
- защищенность конфигурации устройств;
- сегментацию сетей и фильтрацию трафика;
- использование словарных паролей.

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПЕРЕДАЧА ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ И ПОТЕРИ¹

GRI 2-6, GRI 203-2

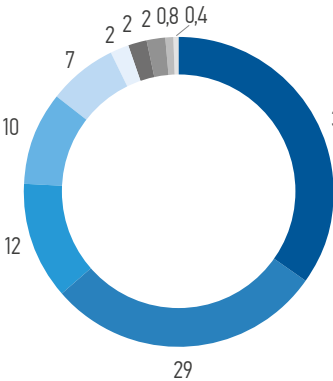
Объемы реализации услуг
по передаче электроэнергии²

GRI 302-2

В 2024 году объем отпуска электро-энергии из сети потребителям и смеж-ным ТСО в границах балансовой и эксплуатационной ответственности Компании составил 31 748 млн кВт • ч, что на 349 млн кВт • ч (или на 1,11 %) выше по сравнению с 2023 годом (31 399 млн кВт • ч).

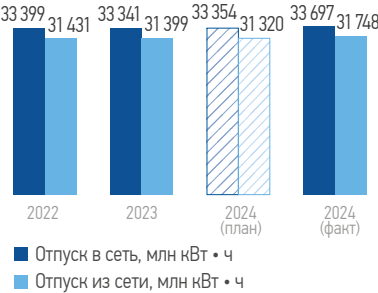
В основном увеличение отпуска из сети вызвано ростом потре-бления электроэнергии крупными промышленными предприятиями, такими как АО «Апатит», ПАО «Акрон», ООО «РК-Гранд» и другими, а также температурным фактором. В то же время незначительное сниже-ние потребления (–4 млн кВт • ч) зафик-сировано по группе «прочие потребители».

Структура отпуска электроэнергии, %



Фактические объемы оказания услуг
по передаче электроэнергии

GRI 2-6



31 748
млн кВт • ч

объем отпуска электроэнергии из сети потребителям и смежным ТСО в границах балансовой и эксплуатационной ответственности в 2024 году

Результаты деятельности филиалов Компании в 2024 году

Наименование филиала ДО	Отпуск электрической энергии в сеть, млн кВт • ч	Отпуск электрической энергии из сети потребителям и смежным ТСО в границах балансовой и эксплуатационной ответственности, млн кВт • ч	Потери	
			млн кВт • ч	%
Архангельский филиал	3 586	3 317	270	7,52
Вологодский филиал	4 657	4 369	288	6,19
Карельский филиал	4 227	4 013	214	5,06
Мурманский филиал	10 511	10 159	352	3,35
Филиал в Республике Коми	4 576	4 298	279	6,09
Новгородский филиал	3 780	3 480	300	7,95
Псковский филиал	2 358	2 113	244	10,37
Итого по ПАО «Россети Северо-Запад»	33 697	31 748	1 948	5,78

¹ Риски на конец 2024 года с уровнями существенности «Значимый» и «Критический».
² Риски на начало 2024 года с уровнями существенности «Значимый» и «Критический».

¹ Информацию о результатах производственной деятельности в разрезе филиалов см. в [Приложении 8](#) к Годовому отчету.

² Нормативная база по оказанию услуг по передаче электроэнер-гии приведена на [официальном сайте Общества](#).