



РусГидро

Чистая энергия

**Эффективное
управление
корпоративной
коммерческой
недвижимостью**

Д.А. Стапран

Москва, ноябрь 2013

Нормативные предпосылки работы с коммерческой недвижимостью

№ 35-ФЗ об «Об электроэнергетике»:

- **Недвижимое имущество, не участвующее в процессе в процессе производства** (в том числе производства в режиме комбинированной выработки электрической и тепловой энергии), **передачи электрической энергии, оперативно-диспетчерского управления в электроэнергетике, сбыта и потребления электрической энергии** с использованием производственных и иных имущественных объектов (в том числе входящих в Единую энергетическую систему России), принадлежащих на праве собственности или на ином предусмотренном федеральными законами основании субъектам электроэнергетики или иным лицам

№ 253-ФЗ «О РАН...»

Устав ОАО «РусГидро» (ст. 12):

- ... совершении ДЗО сделок (включая несколько взаимосвязанных сделок), связанных с отчуждением или возможностью отчуждения имущества, составляющего **основные средства, нематериальные активы, объекты незавершенного строительства, целью использования которых является производство, передача, диспетчирование, распределение электрической и тепловой энергии...**



РусГидро
Чистая энергия

Принципы управления

Основные:

- **Определение оптимального использования**
- **Централизация**
- **От хозспособа к отношениям аренды как услуги**
- **Владение необходимым (принцип фитнеса)**

Дополнительные:

- **Комплексная услуга «рабочего места»**
- **Современные качественные помещения**



РусГидро

Чистая энергия

Определение оптимального использования

Best use:



JONES LANG
LASALLE

Real value in a changing world



Предварительные **заклучения**
по возможным вариантам
развития Участков





РусГидро
Чистая энергия

Централизация (Москва, СПб)

ОБЪЕКТ 1
22 тыс.



ОБЪЕКТ 4
32 тыс.



ОБЪЕКТ 2
14 тыс.



**НОВЫЕ
ОБЪЕКТЫ**



ОБЪЕКТ 3
7 тыс.



ОБЪЕКТ 5
22 тыс.



**Сервис
Недвижимость
РусГидро**

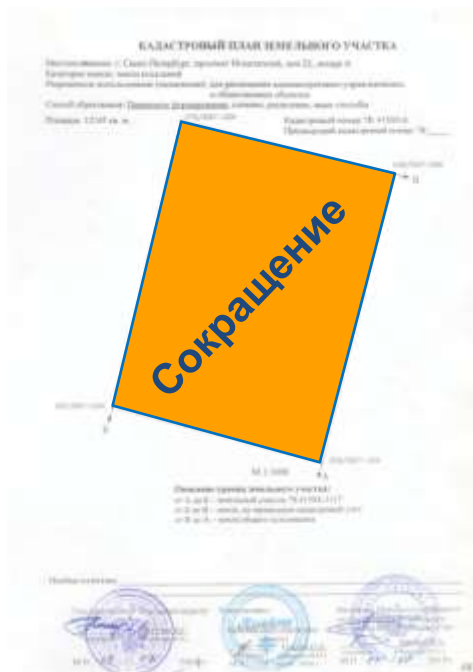


РусГидро
Чистая энергия

Владение необходимым (принцип фитнеса)

Территория 1:

Территория 2:



Сохранение лаборатории



Легенда:



Сокращение и оптимизация
используемых площадей



Сохранение зданий
и территории

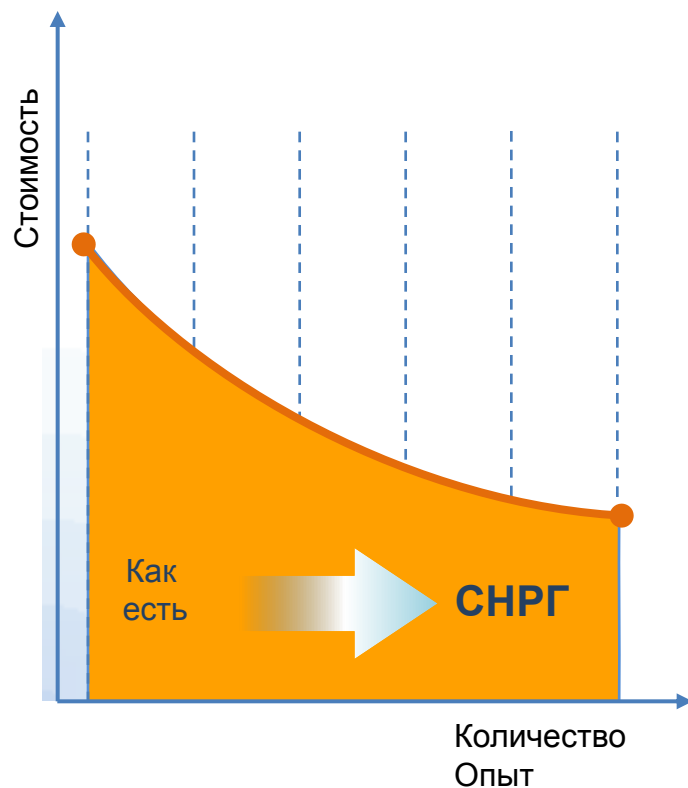


Строительство нового
офисного центра



РусГидро
Чистая энергия

Аргументы централизации



- Получение эффектов масштаба
- Появление самостоятельных источников для улучшения состояния и развития базы институтов
(уставная деятельность СНРГ)
- Профессиональное управление
- Оптимизация затрат
- Прозрачность деятельности
- Предотвращение дальнейшего выбытия



РусГидро

Чистая энергия

Корпоративные решения

 **РусГидро**
Открытое акционерное общество «РусГидро»

**ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА
ЗАСЕДАНИЯ ПРАВЛЕНИЯ**

г. Москва № 692пр/3

Дата и время проведения заседания
(дата и время подведения итогов голосования): 09 июня 2012 г., 18 час. 00 мин.
(время московское)

Дата составления протокола: 09 июня 2012 г.

Вопрос 3: О создании Единого сервисного центра Холдинга РусГидро.

Решение:

3.1. Утвердить Концепцию функционирования и развития Единого сервисного центра Холдинга РусГидро (далее – Концепция) (приложение 1).

3.2. Определить ООО «Сервис Недвижимость РусГидро» оператором по формированию и развитию Единого сервисного центра Холдинга РусГидро.

3.3. Заместителю Председателя Правления Цюю С.П. обеспечить постоянный контроль за реализацией Концепции с даты принятия настоящего решения.

Секретарь Правления В.А. Якунина

Решения Правления:

- от 24.06.2011 №616пр/4
- от 09.06.2012 № 692пр/3

Приказы:

- № 1070 от 06.10.2011
 - № 558 от 26.06.2012
 - № 932 от 08.10.2012
 - № 1098 от 20.11.2012
- и т.д.



РусГидро

Чистая энергия

Комплексная услуга



- СНРГ

Полностью обеспечивает жизнедеятельность офисов и рабочих мест ОАО «РусГидро» и ДЗО в столичном регионе.



РусГидро
Чистая энергия

Экономическое обоснование (только СПб)

Итоги расчетов:	NPV, руб. (без НДС), начиная с 2014 года			
	Объект 4	Объект 5	СНРГ	Группа: Объект 4, Объект 5, СНРГ
Модель 1: сохранение существующей ситуации	-309 747 988,3	-1 111 108 304,1	2 128 003 666,0	707 147 373,6
Модель 2: передача недвижимого имущества в СНРГ без развития территории	-260 392 197,1	-995 223 297,1	2 194 472 856,7	938 857 362,5
Модель 3: передача недвижимого имущества в СНРГ с перспективным развитием территории	-323 065 537,0	-716 993 336,2	3 516 321 349,7	2 476 262 476,6

- Приведенная стоимость денежных потоков модели II на **231 млн. рублей** больше модели I, а модели III - на **1,8 млрд. рублей** больше модели I
- Достигнутая экономия по проекту переезда ДЗО на Архитектора Власова - **71 млн. рублей**.



РусГидро
Чистая энергия

Экономическое обоснование (только СПб)

Влияние на EBITDA Группы РусГидро в случае реализации проекта (сумма по 2014-2020 гг.)	Показатель EBITDA
Модель 1	10 767 188 375,9
Модель 2	10 968 650 854,8
Разница	201 462 478,9
Дельта в возможности привлечения средств Группой РусГидро	604 387 436,8
Модель 3	14 314 811 565,4
Разница	3 547 623 189,5
Дельта в возможности привлечения средств Группой РусГидро	10 642 869 568,5

- Приведенная EBITDA модели II позволяет дополнительно привлечь **604 млн. рублей**, а модели III – **10,6 млрд.**



РусГидро
Чистая энергия

Создание нового бизнеса

- В результате объединения недвижимости Группа «РусГидро» получает дочернюю компанию рыночная стоимость которой на момент завершения проекта составит около

7,5 млрд. рублей



РусГидро
Чистая энергия

Риск менеджмент

Проанализировано:

- Риски текущего состояния
- Риски передачи имущества
- Риски профессиональной деятельности в области недвижимости

Разработан план по управлению рисками при передаче :



РусГидро
Чистая энергия

План по управлению рисками

Риск	Мероприятия по управлению	Показатель
Риск экономической нецелесообразности	Следование обоснованному и утвержденному плану намеченных преобразований и инвестиций, актуализация планов и решений в установленном порядке с учетом прогнозных изменений рыночной конъюнктуры путем сценарного анализа и анализа чувствительности к изменению основных факторов (арендной ставки, себестоимости, индексу цены нефти, экспертных оценок политических и иных рисков и другим).	- выполнение бизнес-плана, - ежеквартальный прогноз максимального ожидаемого неблагоприятного изменения основных условий ведения бизнеса на рынке недвижимости (арендная ставка и др.).
Репутационный риск	Активное внутреннее и внешнее информационное сопровождение изменений: работа с персоналом и работниками института, выпуск ряда позитивных заметок во внешних и внутренних СМИ (портал, корп газета) о том, что изменения направлены в первую очередь на создание для институтов новых условий для деятельности и развития, решения их производственных задач в долгосрочной перспективе	- соотношение положительных публикации и положительных отзывов работников к негативным и нейтральным публикациям и негативным отзывам
Риск стратегической зависимости	активное акционерное управление институтов ДЗО, а именно: Объект 1, Объект 4 и Объект 5 становятся акционерами, одобряющими крупные сделки и сделки с недвижимостью; возможность введения их членов в состав СД ООО "СНРГ", согласование со стороны институтов бизнес-плана и инвестпрограммы ООО "СНРГ" с минимальным уровнем вложений в недвижимость, согласование поручений органам управления ООО "СНРГ" с профильными должностными лицами ИА РусГидро	- введение представителей институтов в СД, - уровень расходов на инвестиции в инвестпрограмме, - согласование текущей редакции/изменений в устав ООО "СНРГ", - количество задокументированных негативных отзывов представителей институтов в СД о сервеинге ООО "СНРГ" в отношении институтов.
Риски неэффективного профессионального управления недвижимостью	использование опыта управления недвижимостью в ИНТЕР РАО ЕЭС, ФСК ЕЭС, Системе Галс и др., привлечение профессиональных консультантов (Jones Lang LaSalle), использование лучших практик, стандартизация подходов, комплексное юридическое сопровождение, получение экономии на масштабе и т.д. Разработка и внедрение методики оценки и мониторинга критериев эффективности сервеинговой деятельности с учетом лучшей практики.	- Выполнение разработанных критериев эффективной сервеинговой деятельности. - Ежеквартальный бенчмаркинг по сопоставимым критериям. - результаты финансово-хозяйственной деятельности по итогам первого года работы, - уже полученные положительные результаты работы по объекту 1



РусГидро

Чистая энергия™

Благодарю за внимание!



РусГидро
Чистая энергия

Эффект профессионального Управления (пример Объект 1)

Сделано:

- **13 новых договоров аренды** на неиспользуемые площади (**5,6 млн. рублей** в год)
- Перезаключено **25** коммунальных и обслуживающих договоров
- Проведены срочные ремонты инженерных сетей и коммуникаций
- Принят на работу эксплуатационный персонал Объекта 1
- Улучшена платежная дисциплина (собрано **1,2 млн. рублей** возмещения коммунальных платежей)
- Отбиты попытки предыдущих арендаторов взыскать с Объекта 1 в общей сложности **46 млн. рублей**
- Оформляются перепланировки, незаконные строения и земля в установленном порядке

В планах на 2013-2014:

- Инвестиции в недвижимость **более 30 млн. рублей** против согласованного с Объекта 1 плана в 5 млн.
- Ввод в работу 5 корпуса (**2,5 тыс. метров**) с последующей сдачей в аренду