

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

Компания регулярно осуществляет управление рисками, которые способны повлиять на стратегические и операционные цели ее деятельности.

Данный процесс заключается в следующих этапах:

- идентификация рисков, имеющих внешние и (или) внутренние источники возникновения;
- оценка рисков по уровню их влияния на ключевые финансовые и нефинансовые показатели;
- разработка и реализация мероприятий с целью предотвращения рисков и (или) минимизации их последствий.

В Компании выделены следующие основные цели управления рисками:

- повышение вероятности достижения поставленных целей;
- повышение эффективности распределения ресурсов;
- повышение инвестиционной привлекательности и акционерной стоимости Компании.

Система управления рисками базируется на принципах и требованиях, зафиксированных в российском и международном законодательстве, а также в профессиональных стандартах, в том числе в Кодексе корпоративного управления, рекомендованном Банком России, ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» и COSO ERM «Управление рисками организаций. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности».

В отношении производственных и инфраструктурных рисков Компания разрабатывает, утверждает и актуализирует планы непрерывности деятельности, которые в случае возникновения аварийной ситуации определяют в следующей последовательности:

1. порядок взаимодействия подразделений с целью спасения людей, минимизации ущерба имуществу и устойчивости процессов;
2. план поддержания или восстановления текущей деятельности;
3. план восстановления или реконструкции поврежденного актива.

В 2020 году Компания сделала следующее для развития системы управления рисками:

- создала Комитет по управлению рисками при Правлении под руководством Президента Компании, а также ряд профильных комитетов по управлению рисками функциональных направлений. Функции Комитета по управлению рисками при Правлении нацелены на совершенствование и развитие корпоративной системы управления рисками;
- приступила к этапу реализации проекта по автоматизации системы управления рисками на базе

системы класса GRC. В функционал системы входит установка ключевых риск-индикаторов;

- проводились регулярные тренинги по рискам для сотрудников;
- была проведена самодиагностика и внешняя оценка зрелости корпоративной системы управления рисками и ряда направлений деятельности для целей актуализации дорожной карты развития;
- была проведена оценка совокупного влияния рисков по ключевым инвестиционным проектам на финансовые и физические показатели Компании (при оценке учитывались возможности по каждому из инвестиционных проектов). Оценка проводилась в рамках тиражирования подхода по применению методов имитационного моделирования;
- была создана инспекция по мониторингу технико-производственных и экологических рисков, деятельность которой будет направлена на совершенствование процессов идентификации, анализ, оценку технико-производственных и экологических рисков;
- была проведена сценарная оценка рисков для инвестиционных проектов, где фактором является влияние распространения COVID-19;



- выполнен ряд задач в рамках развития методов скоринговой оценки для определенных категорий технико-производственных рисков.

Основные планы совершенствования системы управления рисками на 2021 год и последующие включают:

- разработку целевой количественной модели оценки рисков отказа оборудования на контуре Кольской ГМК, включая разработку информационной системы мониторинга зданий и сооружений Норильского дивизиона, обеспечивающей автоматический учет и предупреждение рисков;
- регулярное проведение самодиагностики эффективности системы управления рисками и оценки ее соответствия лучшим международным практикам;
- совершенствование компонентов системы риск-менеджмента в процессах стратегического и операционного планирования;
- совершенствование подхода по применению методов имитационного моделирования для оценки рисков инвестиционных проектов;
- развитие методологии анализа различных категорий технико-производственных рисков и управления ими;
- развитие методологии учета группы климатических факторов;
- анализ рисков логистической и операционной цепочки поставок Компании;
- реализацию проекта по автоматизации процесса управления рисками на базе GRC-системы.

Структура системы управления рисками

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

КОМИТЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПО АУДИТУ И УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ

Основные функции

- Утверждение Политики по управлению рисками Компании
- Обеспечение надзора над формированием системы управления рисками
- Заявление Компании о риск-аппетите (ежегодно)
- Управление стратегическими рисками на постоянной основе
- Рассмотрение и утверждение дорожной карты развития управления рисками и оценка статуса ее выполнения (ежегодно)
- Рассмотрение отчетности по стратегическим и ключевым рискам (ежегодно/ежеквартально)
- Оценка эффективности управления рисками в Компании (ежегодно)

ПРАВЛЕНИЕ

КОМИТЕТ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ПРИ ПРАВЛЕНИИ

Основные функции

- Рассмотрение стратегических рисков, отчетности по ключевым рискам
- Рассмотрение реализовавшихся рисков, а также информации об извлеченных уроках
- Рассмотрение параметров риск-аппетита
- Принятие решений в отношении управления ключевыми рисками
- Рассмотрение планов непрерывности деятельности
- Рассмотрение стратегии и планов развития КСУР и СВК
- Рассмотрение результатов работы профильных комитетов по управлению рисками блоков

СЛУЖБА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Основные функции

- Разработка и актуализация методологии в области управления рисками
- Формирование отчетности топ-20 рисков Компании (ежеквартально)
- Формирование отчетности по стратегическим рискам (ежегодно)
- Развитие практики количественной оценки рисков с использованием инструментов имитационного моделирования
- Развитие системы управления непрерывностью деятельности
- Обучение и развитие сотрудников Компании практическим подходам к управлению рисками

ВЛАДЕЛЬЦЫ РИСКОВ

РУКОВОДИТЕЛИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Основные функции

- Оперативное управление рисками в рамках интегрированной модели риск-менеджмента
- Принятие риск-ориентированных решений

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Основные функции

- Независимая оценка эффективности управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления (ежегодно)

ВНОВЬ ВОЗНИКАЮЩИЕ РИСКИ

Как правило, вновь возникающие риски имеют внешний источник по отношению к Компании. В связи с недостатком прогнозной информации данные риски сложно идентифицировать и предпринять действия, снижающие их негативный эффект. Управление вновь возникающими рисками критично для укрепления долгосрочной устойчивости Компании и поддержания конкурентного преимущества Компании на рынке металлов. «Норникель» оценивает вновь возникающие риски и управляет ими, принимая во внимание возможные последствия их наступления, а также учитывает скорость, с которой может реализоваться рисковое событие, и реальные возможности Компании предотвратить и (или) ограничить влияние данных рисков.

Вновь возникающие риски идентифицируются и отслеживаются институтом внутренних риск-экспертов, которые проводят предварительную

идентификацию и оценку рисков, связанных со всеми областями деятельности Компании. После оценки уровня риска и определения мер по реагированию вновь возникающими рисками управляют их владельцы.

Вновь возникающие риски оцениваются на регулярной основе, включая переоценку и определение уровня их критичности для Компании. Основное внимание направлено на предотвращение вероятности наступления данных рисков, а также снижение возможных негативных последствий их наступления. В качестве контрольных мероприятий Компания реализует планы непрерывности деятельности для внешних рисков, которые могут оказать катастрофическое влияние на производственную деятельность и бизнес-процессы Компании. Контрольные меры повышают устойчивость «Норникеля» по отношению к критическим ситуациям, возникающим за пределами Компании.

В 2020 году был реализован проект по совершенствованию подхода в управлении стратегическими рисками, которые могут повлиять на долгосрочную деятельность Компании. Для целей идентификации, оценки и приоритизации рисков использовались инструменты анализа трендов и анкетирования широкой группы респондентов на уровне руководителей. Результаты работы были вынесены на обсуждение Комитетом Совета директоров Компании по управлению рисками при Правлении Компании и Комитетом по аудиту и устойчивому развитию. Среди основных Компания определяет следующие группы рисков: интенсивный рост инвестиционной программы, устаревание производственных фондов и несоответствие рынка труда потребностям Компании в рамках развития новых технологий и цифровизации.

СТРАХОВАНИЕ

Страхование является одним из важнейших инструментов управления рисками и обеспечивает защиту имущественных интересов Компании и ее акционеров от непредвиденных убытков, которые могут возникнуть в процессе производственной деятельности, в том числе вследствие внешних воздействий.

Для соблюдения единой политики и стандартов по страхованию функция страхования в «Норникеле» централизована. Ежегодно утверждается комплексная программа, определяющая

ключевые параметры по видам страхования, основным направлениям деятельности и проектам. В масштабе Группы разработана и реализована корпоративная программа страхования имущества, поломок машин и перерывов в производственной деятельности. Договор корпоративной программы заключен с крупнейшими страховыми компаниями России с привлечением международного брокера, при взаимодействии с которым «Норникель» контролирует размещение своих рисков среди высокорейтинговых международных перестраховочных компаний.

В основе программ страхования грузов, строительно-монтажных работ, авиационного страхования и страхования водного транспорта также лежит принцип централизации. Ответственность компаний Группы, директоров и должностных лиц застрахована. Компания учитывает лучшую практику горно-металлургической отрасли и тенденции страхового рынка для достижения наиболее выгодных условий страхования и управления застрахованными рисками.

КЛИМАТИЧЕСКИЕ РИСКИ

Последствия изменений климата в перспективе могут повлиять на деятельность Компании. Данное влияние может выражаться в погодных аномалиях или хроническом изменении погодных условий. Физические последствия от изменения климата могут проявляться в виде растепления грунтов, изменения уровня воды в водных объектах, величины осадков и ветровой нагрузки, что может оказать существенное негативное влияние на операционную деятельность Компании. В рамках стратегии управления рисками Компания принимает целый комплекс мер по наблюдению за данными рисками и их контролю, в том числе внедряет систему мониторинга зданий и сооружений в Норильском промышленном районе. В разделе «Ключевые риски» подробно описаны меры, принимаемые Компанией для митигации этих рисков.

УПРАВЛЕНИЕ КЛИМАТИЧЕСКИМИ РИСКАМИ

Процесс управления климатическими рисками включен в корпоративную систему управления рисками. Органы

управления Компании ежеквартально рассматривают информацию о рисках, включая риски с факторами изменения климата.

В планах Компании на 2021 год и последующий период внедрение стратегии управления рисками изменения климата на уровне подразделений и активов. Предполагается приступить к комплексному изучению факторов, влияющих на климат в Норильском промышленном районе, во взаимодействии с научным сообществом; сформулировать предложения о расширении и модернизации системы мониторинга климата в Норильском промышленном районе; определить ключевые инициативы для достижения снижения рисков изменения климата; повысить энергоэффективность и удерживать выбросы CO₂ в рамках заявленных целей по парниковым выбросам; сформировать план капитальных затрат и определить сроки реализации проектов.

Также в планах Компании разработать перечень мероприятий по обеспечению соответствия стандартам TCFD¹.

ВЛИЯНИЕ КЛИМАТИЧЕСКИХ РИСКОВ НА ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ

У Компании есть возможность получить дополнительный положительный эффект от реализации климатических рисков ввиду изменяющейся структуры спроса на металлы, необходимые для развития низкоуглеродной экономики. В настоящее время Компания выполнила оценку рисков изменения климата по сценарию Международного энергетического агентства, предусматривающего достижение повышения средней температуры воздуха не более 1,5 °C к 2100 году (Sustainable Development Scenario). В целом, по сценарию, Компания ожидает положительное влияние на продуктовый портфель ввиду развития сектора электротранспорта: нейтральное влияние на МПГ и положительное влияние на цветные металлы.

Декарбонизация мировой экономики: оценка рисков для металлов «Норникеля»

2040	Ni	МПГ	Cu
 Увеличение доли рынка BEV			
 Рост рынка гибридных автомобилей			
 Рост рынка топливных элементов			
 Рост производства электроэнергии от ВИЭ/низкоуглеродного топлива			
 Развитие инфраструктуры накопления электроэнергии и зарядной сети для поддержания роста рынка электромобилей			
Чистый эффект			

¹ The Task Force on Climate-related Financial Disclosures – Рабочая группа по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата.

КАРТА ЗНАЧИМЫХ РИСКОВ КОМПАНИИ С ИЗМЕНЕНИЯМИ ОЦЕНОК В 2020 ГОДУ

Верхнеуровневая карта значимых рисков Компании была разработана с учетом рекомендаций международных стандартов в области управления рисками. Карта рисков описывает значимые риски по степени влияния на достижение целей Компании и источникам возникновения.

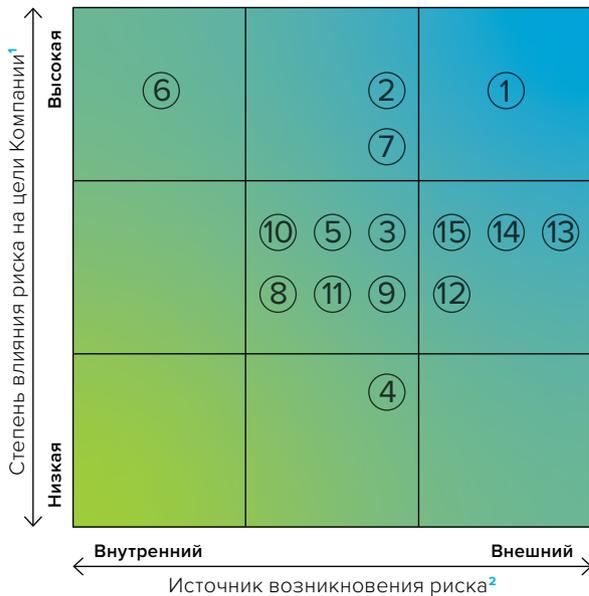
В 2020 году зафиксирован факт реализации технико-производственного риска — разрушение наземного резервуара № 5 с аварийным дизельным топливом на ТЭЦ-3. На объектах ТЭЦ-3, включая резервуар № 5, регулярно проводилась оценка рисков. Риск разрушения резервуара был ранее идентифицирован, вероятность

его реализации была оценена как низкая. Оценка риска основывалась на ряде документов, подготовленных экспертами (в том числе на заключениях экспертизы промышленной безопасности и декларации промышленной безопасности, разработанной экспертной организацией и зарегистрированной в Федеральной службе по экологическому, технологическому и атомному надзору (Ростехнадзор)), а также на внутренних положениях АО «НТЭК» по управлению рисками.

В результате проведенных исследований основными причинами реализации риска оказались повышение температуры вечной мерзлоты и тот

факт, что часть свай не были установлены в скальную породу, как требовалось проектом. Помимо тщательной переоценки рисков, связанных с опасными производственными объектами, и увеличения масштаба программы модернизации энергетической инфраструктуры, был определен комплекс мероприятий, в том числе реализация проекта по созданию информационной системы геотехнического и спутникового мониторинга объектов Компании, расположенных в зоне вечной мерзлоты.

КАРТА РИСКОВ



Наименование рисков

1. Ценовой риск (падение рыночных цен на производимые металлы) ⊖
2. Рыночный риск (снижение привлекательности продукции Компании на рынке) ⊖
3. Ужесточение экологических требований ⊖
4. Валютный риск ⊖
5. Инвестиционный риск ⊖
6. Производственный травматизм ⊖
7. Риски информационной безопасности ⊖
8. Технико-производственный риск³ ⊖
9. Перерыв в энергоснабжении производственных подразделений и социальных объектов в Норильском промышленном регионе ⊖
10. COMPLIANCE-риск ⊖
11. Социальный риск ⊖
12. Изменение законодательства и правоприменительной практики ⊖
13. Нехватка водных ресурсов ⊖
14. Растепление грунтов ⊖
15. Эпидемический риск⁴ ↗

- ↗ Оценка риска выросла по сравнению с прошлым годом.
- ↘ Оценка риска снизилась по сравнению с прошлым годом
- ⊖ Оценка риска не изменилась по сравнению с прошлым годом

¹ Риск: влияние неопределенности на достижение целей (ISO / ГОСТ Р 31000).

² Источник риска: элемент, который отдельно или в сочетании с другими элементами может повлечь за собой риск (ISO / ГОСТ Р 31000).

³ Описание факта реализации риска приведено в Годовом отчете.

⁴ Описание риска отдельно приведено в Годовом отчете.