



СИСТЕМА КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

По итогам Антикоррупционного рейтинга российского бизнеса — 2021, составленного Российским союзом промышленников и предпринимателей, Компании был присвоен наивысший класс рейтинга — «А1», что является свидетельством эффективного управления вопросами предупреждения коррупции.



В Компании функционирует эффективная система внутреннего контроля и управления рисками, которая охватывает ключевые бизнес-процессы и все уровни управления. Особое внимание в корпоративной системе управления рисками уделяется рискам, связанным с изменением климата.

СИСТЕМА КОНТРОЛЯ

В Компании функционирует система внутреннего контроля, которая охватывает ключевые бизнес-процессы и все уровни управления Группы. Система внутреннего контроля интегрирована в процессы корпоративного управления Компании и направлена на достижение целей достоверности финансовой отчетности, эффективности операционной деятельности и целей комплаенса. Выделяют следующие органы контроля.



Ревизионная комиссия



Комитет Совета директоров по аудиту

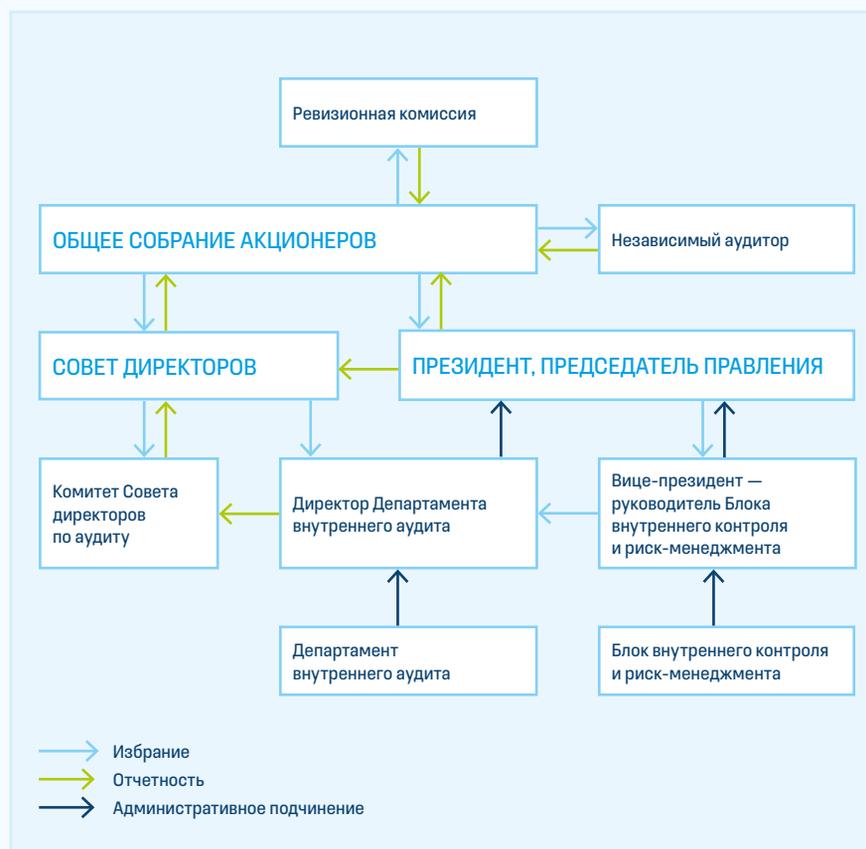


Департамент внутреннего аудита



Блок внутреннего контроля и риск-менеджмента, в который входят Департамент внутреннего контроля, Служба по финансовому контролю, Служба риск-менеджмента и Инспекция по мониторингу технико-производственных и экологических рисков

Схема контроля



Ревизионная комиссия

РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ РЕВИЗИОННОЙ КОМИССИИ

В 2021 году Ревизионной комиссией была проведена проверка хозяйственной деятельности Компании за 2020 год. По итогам проверки подготовлено [заключение](#), представленное акционерам в составе материалов к годовому Общему собранию акционеров. Результаты проверки хозяйственной деятельности Компании за 2021 год будут представлены к годовому Общему собранию акционеров в 2022 году.

На годовом Общем собрании акционеров 19 мая 2021 года Ревизионная комиссия

была переизбрана в составе прошлого года, также было установлено вознаграждение для каждого члена Ревизионной комиссии Компании, не являющегося ее работником, в размере 1,8 млн руб. в год (до удержания налогов). Указанный размер вознаграждения аналогичен вознаграждению, определенному для членов Ревизионной комиссии в 2020 году. Членам комиссии, являющимися сотрудниками «Норникеля», вознаграждение за работу в составе Ревизионной комиссии не выплачивается.

В 2021 году члены Ревизионной комиссии получили вознаграждение в размере 7,2 млн руб. (98 тыс. долл. США). Премии и иные вознаграждения не выплачивались.

РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ ЯВЛЯЕТСЯ ПОСТОЯННО ДЕЙСТВУЮЩИМ ОРГАНОМ, КОТОРЫЙ ОСУЩЕСТВЛЯЕТ КОНТРОЛЬ ЗА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОМПАНИИ. ЧЛЕНЫ РЕВИЗИОННОЙ КОМИССИИ В КОЛИЧЕСТВЕ ПЯТИ ЧЕЛОВЕК ИЗБИРАЮТСЯ ЕЖЕГОДНО НА ГОДОВОМ ОБЩЕМ СОБРАНИИ АКЦИОНЕРОВ.



Состав Ревизионной комиссии

Ф. И. О.	Основное место работы и должность на конец 2021 года
Дзыбалов А.С.	Аналитик МКПАО «ОК РУСАЛ» (до 25.09.2020 — United Company RUSAL Plc)
Масалова А.В.	Финансовый директор ООО «Пицца Ресторантс»
Сванидзе Г.Э.	Директор финансового департамента, член правления ООО «Холдинговая компания «Интеррос»
Шильков В.Н.	Генеральный директор компаний ООО «АГ», ООО «Си Ай Эс Инвестмент Эдвайзерс» и ООО «Орион Проперти», а также заместитель руководителя проекта в Службе по финансовому контролю ПАО «ГМК «Норильский никель»
Яневич Е.А.	Генеральный директор ООО «Интерпромлизинг»

Внутренний аудит

Департамент внутреннего аудита создан в целях оказания содействия Совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления Компанией, совершенствовании ее финансово-хозяйственной деятельности путем системного и последовательного подхода к анализу и оценке системы управления рисками и внутреннего контроля как инструментов обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных перед Компанией целей.

Департамент внутреннего аудита проводит объективные и независимые проверки, в ходе которых оценивает эффективность системы внутреннего контроля и системы управления рисками. На основе проведенных проверок готовятся отчеты и предложения руководству по совершенствованию процедур внутреннего контроля, осуществляется контроль за разработкой планов мероприятий по устранению нарушений.

В целях обеспечения независимости и объективности Департамент внутреннего аудита функционально подотчетен

Совету директоров через Комитет по аудиту и находится в административном подчинении Президенту Компании.

В 2021 году на заседаниях Комитета Совета директоров по аудиту рассматривались следующие вопросы в части внутреннего аудита: согласование годового плана аудиторских проверок, планов по развитию функции внутреннего аудита; согласование показателей премирования (карты КПЭ) директора Департамента внутреннего аудита; обсуждение итогов проведенных аудиторских проверок, включая выявленные недостатки и корректирующие мероприятия, разработанные менеджментом по совершенствованию процедур внутреннего контроля и минимизации рисков. Комитетом по аудиту отмечена эффективность работы Департамента внутреннего аудита в отчетном периоде.

В 2021 году Департамент внутреннего аудита выполнил 20 проверок следующих областей: производственная деятельность дочерних обществ, процессы корпоративного управления, процедуры контроля за ИТ-активами. Также была проведена

годовая оценка эффективности корпоративной системы управления рисками (КСУР) и системы внутреннего контроля (СВК) Компании за 2021 год. Итогом оценки является вывод, что КСУР и СВК Компании в целом функционируют эффективно, имеются отдельные замечания. Результаты оценки рассмотрены на заседании Комитета по аудиту и заседании Совета директоров Компании.

По рекомендациям, выданным в ходе проверок, менеджментом разработаны корректирующие мероприятия. В течение 12 месяцев 2021 года менеджментом выполнено 263 мероприятия. Они включают обновление нормативных документов, разработку новых или изменение действующих контрольных процедур, информирование и обучение персонала, идентификацию и оценку рисков. Департамент внутреннего аудита осуществляет непрерывный мониторинг выполнения мероприятий, разработанных менеджментом. Аналитическая информация о видах и количестве мероприятий регулярно рассматривается на заседаниях Комитета по аудиту.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

В 2021 году, завершив внедрение информационной системы SAP Audit Management в Главном офисе, Департамент внутреннего аудита приступил к тиражу этой системы в семи подразделениях внутреннего контроля и аудита компаний Группы. В декабре 2021 года система переведена в стадию опытно-промышленной эксплуатации.

Благодаря запуску системы удалось получить следующие выгоды и преимущества:

- стандартизация процессов внутреннего аудита в Компании в целом;
- возможность для всех членов аудиторской команды Главного офиса и других подразделений работать в едином информационном пространстве, независимо от местонахождения;
- построение аналитических отчетов по аудитам подразделений Компании, а также консолидированной отчетности по всем аудитам Компании;
- автоматизация мониторинга выполнения рекомендаций в подразделениях Компании.

Департамент внутреннего аудита уделяет большое внимание расширению практики использования инструментов data-аналитики при проведении аудиторских проверок.

В 2021 году с помощью цифровых методов обработки данных сотрудниками Департамента внутреннего аудита было проведено пять аудитов в области информационных технологий, аудит контроля за оборотным капиталом и аудит учета работы горного оборудования.

Внутренний контроль

Департамент внутреннего контроля проводит регулярный мониторинг бизнес-процессов Компании с высоким уровнем риска: закупочной и инвестиционной деятельности, сделок по капитальному строительству и корпоративному страхованию, надежности действующих систем учета металлосодержащих продуктов. В Компании осуществляется непрерывный контроль соблюдения нормативных требований в области противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию

рынком, а также в области противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма, финансированию распространения оружия массового уничтожения.

В рамках проведения самооценки системы внутреннего контроля и аудита финансовой отчетности ежегодно осуществляется оценка эффективности и уровня зрелости элементов системы внутреннего контроля. Отчеты с результатами оценки эффективности системы внутреннего

контроля рассматриваются руководителями Компании и Комитетом Совета директоров по аудиту.

Служба по финансовому контролю осуществляет проверки финансово-хозяйственной деятельности Компании и ее дочерних обществ в целях информирования и подготовки рекомендаций Президенту и членам Совета директоров Компании. Руководители Службы по финансовому контролю назначаются решением Совета директоров Компании.



Служба корпоративного доверия

В рамках Департамента внутреннего контроля в Компании функционирует Служба корпоративного доверия, целью которой является оперативное реагирование на информацию о нарушениях, злоупотреблениях и хищениях, несоблюдении прав сотрудников, нарушениях сотрудниками этических норм и принципов поведения. Сотрудники, акционеры и иные заинтересованные лица могут направить обращение как о фактических, так и о предполагаемых событиях, которые наносят или могут нанести материальный ущерб или вред деловой

репутации Компании. Все поступившие обращения регистрируются с присвоением уникального номера, и проводится расследование. Основными принципами работы Службы корпоративного доверия являются сохранение анонимности заявителя и своевременное и объективное рассмотрение всех поступивших обращений. Компания ни в коем случае не подвергает сотрудника, обратившегося в Службу корпоративного доверия, санкциям и преследованиям (увольнению, лишению премии, понижению в должности и т. д.).

Оставить обращение можно по бесплатным телефонам: 8 (800) 700-19-41, 8 (800) 700-19-45, а также по электронной почте skd@nornik.ru или заполнив форму для обращения на [сайте](#) Компании.



«Служба корпоративного доверия»

Статистика обращений

Показатель	2019	2020	2021
Общее количество обращений	1 181	1 037	1 243
Общее количество обращений, по которым инициирована проверка	481	451	422
Доля обращений, поступивших с сообщением на тему «Коррупционные действия» (%)	0,2 (1 подтвержденный случай)	0 (0 случаев)	0 (0 случаев)

Подробная статистика обращений ежегодно публикуется в Отчете об устойчивом развитии.

Антикоррупционная деятельность

По итогам Антикоррупционного рейтинга российского бизнеса — 2021, составленного Российским союзом промышленников и предпринимателей, Компании был присвоен наивысший класс рейтинга — «А1», что является свидетельством особого внимания руководства Компании к вопросам предупреждения коррупции и высокого уровня организации работы по ее предупреждению.

«Норникель» соблюдает требования антикоррупционного законодательства России и других стран, на территории которых Группа осуществляет свою деятельность, а также применимые нормы международного права и внутренние регламенты.

Компания открыто заявляет о неприятии коррупции в любых формах и проявлениях. Члены Совета директоров, Правления и топ-менеджмент Компании задают

этический стандарт непримиримого отношения к любым формам и проявлениям коррупции на всех уровнях, подавая пример своим поведением. Компания не осуществляет платежи за упрощение формальностей и не финансирует политические партии в целях получения или сохранения преимущества в коммерческой деятельности. Также Компания гарантирует, что сотрудник не будет подвергнут дисциплинарным взысканиям

и другим санкциям, если он сообщит о предполагаемом факте коррупции или откажется дать взятку, произвести коммерческий подкуп, оказать посредничество во взяточничестве либо совершить иное коррупционное правонарушение, даже если в результате такого отказа у Компании возникнет упущенная выгода или не будут получены коммерческие и конкурентные преимущества.

«Норникель» во исполнение законодательных требований, а также на основании добровольно принятых на себя обязательств ведет активную деятельность по внедрению антикоррупционных мер и осуществляет учет и контроль представительских расходов. Также в Компании установлены единые для всех работников требования по предоставлению и получению деловых подарков, закрепленные в Положении об обмене деловыми подарками. Регулярно проводится антикоррупционная экспертиза внутренних документов, и наличие в документах коррупциогенных факторов не допускается.

Ежегодно проводится оценка коррупционных рисков, а их мониторинг осуществляется ежеквартально.

Раз в два года Компания представляет в Российский союз промышленников и предпринимателей Декларацию о соблюдении положений Антикоррупционной хартии российского бизнеса, тем самым подтверждая свое соответствие антикоррупционным требованиям.

Все сотрудники Компании при приеме на работу проходят ознакомление с Политикой в области антикоррупционной деятельности и подписывают соглашение, закрепляющее их обязательства в области противодействия коррупции, проходят вводный инструктаж по вопросам противодействия коррупции.

Компания регулярно проводит обучение сотрудников и вовлекает их в реализацию антикоррупционных программ. В Компании для всего персонала разработан дистанционный курс «Противодействие коррупции», а также курс для HR-функции «О соблюдении антикоррупционного законодательства работниками служб персонала». Доля сотрудников, прошедших обучение по противодействию коррупции, на конец 2021 года составляет 100%. Обучение

законодательным требованиям и положениям корпоративных документов в области противодействия коррупции в 2021 году прошли 9 805 сотрудников.

Также одним из ключевых элементов предотвращения коррупционных правонарушений является своевременное выявление конфликта интересов, а также недопущение его возникновения. В рамках Положения о предотвращении и урегулировании конфликта интересов в Компании утверждена типовая декларация, которая, заполняется кандидатом на занятие вакантной должности в Компании.

На внутреннем портале Компании организована постоянная работа раздела «Предупреждение и противодействие коррупции». В данном разделе размещается информация о принятых в Компании документах, направленных на борьбу с коррупцией, о проводимых мероприятиях по противодействию коррупции, ее профилактике, правовому просвещению и формированию основ законопослушного поведения сотрудников.

В 2021 году Департаментом внутреннего аудита была проведена оценка эффективности контролей в области антикоррупционной деятельности Группы. По итогам аудита были предложены следующие мероприятия для улучшения:

- определить единый подход по внедрению нормативных документов в области противодействия коррупции и механизмы контроля по всей Группе;
- провести дополнительное обучение работников по вопросам противодействия коррупции.

Также в настоящее время в Компании реализуется инициатива по выявлению и ранжированию коррупционных рисков, присущих бизнес-процессам, разработке и внедрению методологии по оценке и управлению коррупционными рисками. В рамках данной инициативы проведено

анкетирование руководителей структурных подразделений Главного офиса Компании по идентификации наиболее коррупционных бизнес-процессов, подготовлен проект реестра коррупционных рисков, также разработана методология по управлению коррупционными рисками. Для того чтобы снизить возможные риски при взаимодействии с подрядчиками, Компания проверяет деловую репутацию, благонадежность и платежеспособность потенциальных контрагентов. В целях предотвращения злоупотреблений в ходе закупочной процедуры и получения максимальной выгоды за счет объективного выбора наилучшего предложения в «Норникеле» исполнитель закупки, заказчик и секретарь закупочного коллегиального органа соблюдают следующие правила:

- закупочный процесс организован с применением принципа разделения ролей;
- коммерческие предложения квалифицированных поставщиков сравниваются по объективному и измеримым показателям, утвержденным до приглашения поставщиков к участию в закупочной процедуре;
- результаты отбора и выбор победителя закупочной процедуры для материальных закупок утверждаются закупочным коллегиальным органом, в состав которого входят представители разных функциональных подразделений Компании;
- ежегодно с каждым поставщиком заключается или обновляется генеральное соглашение, содержащее статью «Антикоррупционная оговорка». В ней описан порядок взаимодействия поставщика и Компании при возникновении рисков различных злоупотреблений. Дополнительно подписанием генерального соглашения поставщик подтверждает свое ознакомление с Политикой ПАО «ГМК «Норильский никель» в области антикоррупционной деятельности.

Антимонопольная деятельность

В Компании с 2017 года действует система антимонопольного комплаенса, направленная на организацию процессов своевременного предупреждения, выявления, устранения причин и условий, способствующих совершению нарушений антимонопольного законодательства; соблюдение норм действующего законодательства Компанией и организациями корпоративной структуры.

В 2020 году в Федеральный закон от 26 июля 2006 года № 135-ФЗ «О защите конкуренции» были внесены изменения, предусматривающие требования

к внутренним актам организаций в сфере антимонопольного комплаенса, а также право организаций представить такие акты в Федеральную антимонопольную службу России и при подтверждении их соответствия установленным нормативным требованиям получить от антимонопольного органа заключение. В рамках новой предусмотренной законом процедуры 25 марта 2021 года Компания первой в стране получила заключение Федеральной антимонопольной службы о соответствии действующей системы антимонопольного комплаенса требованиям законодательства.

В 2021 ГОДУ В ОТНОШЕНИИ КОМПАНИИ И ПРЕДПРИЯТИЙ ГРУППЫ СО СТОРОНЫ ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБЫ И (ИЛИ) ЕЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОРГАНОВ НЕ УСТАНОВЛЕНО НАРУШЕНИЙ АНТИМОНОПОЛЬНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА, ПРЕДПРИЯТИЯ ГРУППЫ НЕ ПРИВЛЕКАЛИСЬ К АДМИНИСТРАТИВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ТАКИЕ НАРУШЕНИЯ.

Корпоративная защита

Управление системой корпоративной защиты в «Норникеле» основано на комплексе программ по обеспечению экономической, корпоративной, внутренней, объектовой, транспортной, информационной безопасности, а также прозрачности в сфере закупок и выбора контрагентов.

Компания продолжает взаимодействие с Межрегиональным научно-исследовательским институтом ООН по вопросам преступности и правосудия (UNICRI) и Управлением ООН по наркотикам и преступности (UNODC), в том числе по вопросам реализации положений Резолюции

Экономического и социального совета ООН 2019/23 по борьбе с транснациональной организованной преступностью, незаконным оборотом драгоценных металлов и незаконной добычей полезных ископаемых.

В сентябре 2021 года совместно с представителями Минтранса России, федеральных агентств по видам транспорта, министерств транспорта субъектов Российской Федерации сотрудники Компании приняли участие в X Всероссийской конференции «Транспортная безопасность и технологии противодействия терроризму — 2021». В рамках конференции

внесены предложения по вопросам изменения законодательства в сфере транспортной безопасности и особенностей их исполнения.

В 2021 году проведено 325 тренировок, а также 41 учение и 6 тактико-специальных учений.

Компания на договорной основе взаимодействует с внешними подрядными организациями для обеспечения безопасности объектов. При взаимодействии соблюдаются права человека, в том числе работников частных охранных организаций. Принцип соблюдения прав человека зафиксирован в нормативных документах Блока корпоративной защиты.

Информационная безопасность

ПРОГРАММЫ

В условиях пандемии COVID-19 и сохранения удаленного режима работы для части сотрудников в Компании принимаются дополнительные меры по обеспечению информационной безопасности (ИБ) корпоративных ресурсов и инфраструктуры. Действуют усиленные требования к безопасности удаленных компьютеров и устройств, используемых при проведении аудио- и видеоконференций, и контроль за ней. Ведется ежедневный мониторинг удаленной работы, актуализируются памятки и инструкции для пользователей.

Продолжается реализация запланированных мероприятий и программ по защите корпоративных информационных систем и автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУТП) по всей Группе. Ведется работа по сопровождению проектов программы ИТ-инициатив, выполняются проекты по внедрению средств защиты для реализации целевой архитектуры ИБ.

Компания провела оценку ключевых информационных систем (класса критичности «А») в части соответствия требованиям утвержденных корпоративных стандартов по ИБ.

Основные правила в данной сфере сведены в единый нормативный документ — Методические рекомендации по допустимому использованию информационных активов. Процедуры информационной безопасности, в которые вовлечены сотрудники Компании, в частности, включают:

- идентификацию и классификацию информационных активов;
- повышение осведомленности в области ИБ;
- управление доступом к информационным активам;
- управление инцидентами ИБ;
- экспертизу ИТ-проектов в части требований ИБ.

ТРЕНИНГИ И ОБУЧЕНИЕ

При трудоустройстве проводится проверка знаний кандидатов и дополнительный инструктаж в сфере информационной

безопасности. Кроме того, разработан и утвержден Регламент повышения осведомленности в области информационной безопасности, действуют ежегодные планы обучения работников, сформированные с учетом актуальных тенденций, вновь выявленных рисков и киберугроз. Обучение и проверку знаний по информационной безопасности проходят все работники Группы в среднем один раз в год. Всего в 2021 году было проведено 69 тренингов в формате электронных курсов, обучение прошли 10 170 сотрудников Группы.

СИСТЕМА РЕАГИРОВАНИЯ НА КИБЕРИНЦИДЕНТЫ

В Компании действует Центр реагирования на инциденты информационной безопасности, который в своей деятельности использует ряд передовых технических решений, а также лучшие отечественные и мировые практики управления процессами киберзащиты. Разработаны и документированы процессы и процедуры обеспечения непрерывности информационной безопасности в случае нештатных и чрезвычайных ситуаций. Актуальность разработанных процедур регулярно проверяется путем тестирования, проводимого не реже одного раза в квартал.

ПРОЦЕСС ИНФОРМИРОВАНИЯ О ПОДОЗРИТЕЛЬНЫХ ДЕЙСТВИЯХ

Для повышения уровня корпоративной системы информационной безопасности периодически проводятся учения и тесты, включающие в том числе имитации фишинговых атак и иных способов незаконного воздействия на корпоративные ИТ-инфраструктуры. По итогам учений актуализируются инструкции для сотрудников, результаты включаются в ежеквартальный бюллетень, рассылаемый руководителем структурных подразделений Компании. Дополнительно для информирования сотрудников об актуальных

угрозах информационной безопасности и правилах цифровой гигиены на регулярной основе организуются тематические информационные рассылки.

В случае обнаружения пользователями подозрительного контента или активностей по заранее подготовленным каналам связи информация пересылается в корпоративный Центр реагирования на инциденты информационной безопасности, где происходит оценка возможного деструктивного влияния на информационные системы Компании и обеспечивается планирование и реализация мер, направленных на предотвращение и (или) устранение последствий.

СЕРТИФИКАЦИЯ

В соответствии с требованиями международного стандарта ISO/IEC 27001:2013 и с учетом ведущих мировых практик на предприятиях «Норникеля» последовательно внедряются и совершенствуются системы управления информационной безопасностью (СУИБ). К концу 2021 года СУИБ были внедрены и подтвердили свою эффективность для процессов:

перевозки грузов морем в Мурманском транспортном филиале (МТФ);

оперативного управления производством, обеспечения сырьем и технологическими материалами, а также контроля выполнения плановых показателей по производству и отгрузке готовой продукции в Заполярном филиале.

Для демонстрации соответствия стандарту ISO/IEC 27001:2013 системы управления информационной безопасностью «Норникеля» ежегодно проходят внешний аудит от независимого сертификационного органа. 2021 год стал первым в истории Компании, когда был проведен ресертификационный аудит флагмана корпоративных СУИБ — в МТФ. Это означает, что СУИБ МТФ была впервые с момента внедрения (в 2017 году) проверена заново и полностью на соответствие требованиям стандарта, однако дополнительно предъявлялись серьезные требования к наличию фактов значительных улучшений в элементах управления информационной безопасностью. Сотрудники, входящие в область действия

СУИБ МТФ, показали отличные знания в области информационной безопасности, а Компания в целом продемонстрировала контроль над рисками и готовность к неожиданным изменениям, доказав свою способность достигать поставленных целей.

Также в 2021 году расширился список площадок, на которых внедрена сертифицированная СУИБ. Так, в сентябре 2021 года был проведен сертификационный аудит ТОФ, что позволило продемонстрировать единство подходов к управлению информационной безопасностью на предприятиях Заполярного филиала.

Всего в 2021 году в «Норникеле» прошло четыре аудита от международного сертификационного органа: помимо ресертификационного аудита СУИБ МТФ и сертификационного аудита СУИБ ТОФ еще для двух площадок Заполярного филиала были проведены надзорные аудиты для проверки непрерывного улучшения СУИБ. На Надеждинском металлургическом заводе и Медном заводе аудитор убедился в наличии контроля над ранее выявленными наблюдениями и выборочно проверил выполнение требований стандарта.

**МУРМАНСКИЙ
ТРАНСПОРТНЫЙ
ФИЛИАЛ УЖЕ
ЧЕТВЕРТЫЙ ГОД
ПОДРЯД ПОДТВЕРЖДАЕТ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ
СИСТЕМЫ
ИНФОРМАЦИОННОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ
МОРСКИХ ПЕРЕВОЗОК.**

УЧАСТИЕ

МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОЦЕССЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

В Компании действует Политика информационной безопасности, которая распространяется на всех сотрудников и в том числе определяет участие и ответственность Совета директоров и Правления Компании в данной области. К их компетенции относятся в том числе вопросы организации системы управления рисками информационной безопасности, а также рассмотрение и утверждение бюджетов программ и проектов в данной сфере.

ПАРТНЕРСТВА

И ОБМЕН ОПЫТОМ

На национальном уровне уже четыре года успешно функционирует отраслевое объединение — клуб «Безопасность информации в промышленности» (БИП-Клуб), основанный в 2017 году компанией «Норникель». В его работе участвуют руководители направлений информационной безопасности крупных промышленных холдингов России. БИП-Клуб является

эффективной площадкой для обмена лучшими практиками, опытом, экспертизой в области информационной безопасности в промышленности.

В рамках тематики международной информационной безопасности «Норникель» поддерживает сотрудничество с Советом безопасности Российской Федерации и Министерством иностранных дел Российской Федерации, участвует в выработке и обсуждении позиционных документов в данной области. Компания также принимает участие в работе Национальной ассоциации международной информационной безопасности (НАМИБ) и сотрудничает с Международным исследовательским консорциумом информационной безопасности (МИКИБ/IISRC).

Значимым аспектом взаимодействия с бизнес-партнерами является развитие и продвижение на международном уровне темы обеспечения безопасности цепочек поставок драгоценных металлов: «Норникель» участвует в диалоге по этому вопросу в рамках таких международных площадок, как Комиссия ООН по предупреждению преступности и уголовному правосудию, Комитет безопасности Международной ассоциации металлов платиновой группы (МПА/ИРА), а также в рамках работы Смешанного межправительственного комитета по торгово-экономическому сотрудничеству между Россией и ЮАР.



Независимый аудит

Выбор независимой аудиторской организации для осуществления аудита финансовой отчетности ПАО «ГМК «Норильский никель» проводится на конкурсной основе в соответствии с действующим в Компании порядком. Комитет Совета директоров по аудиту, рассмотрев результаты предварительного отбора, дает рекомендацию Совету директоров по кандидатуре аудитора для утверждения на годовом Общем собрании акционеров ПАО «ГМК «Норильский никель».

В 2021 году Общее собрание акционеров по рекомендации Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» в качестве аудитора утвердило компанию АО «КПМГ» для проведения аудиторской проверки финансовой отчетности по РСБУ и МСФО ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2021 год.

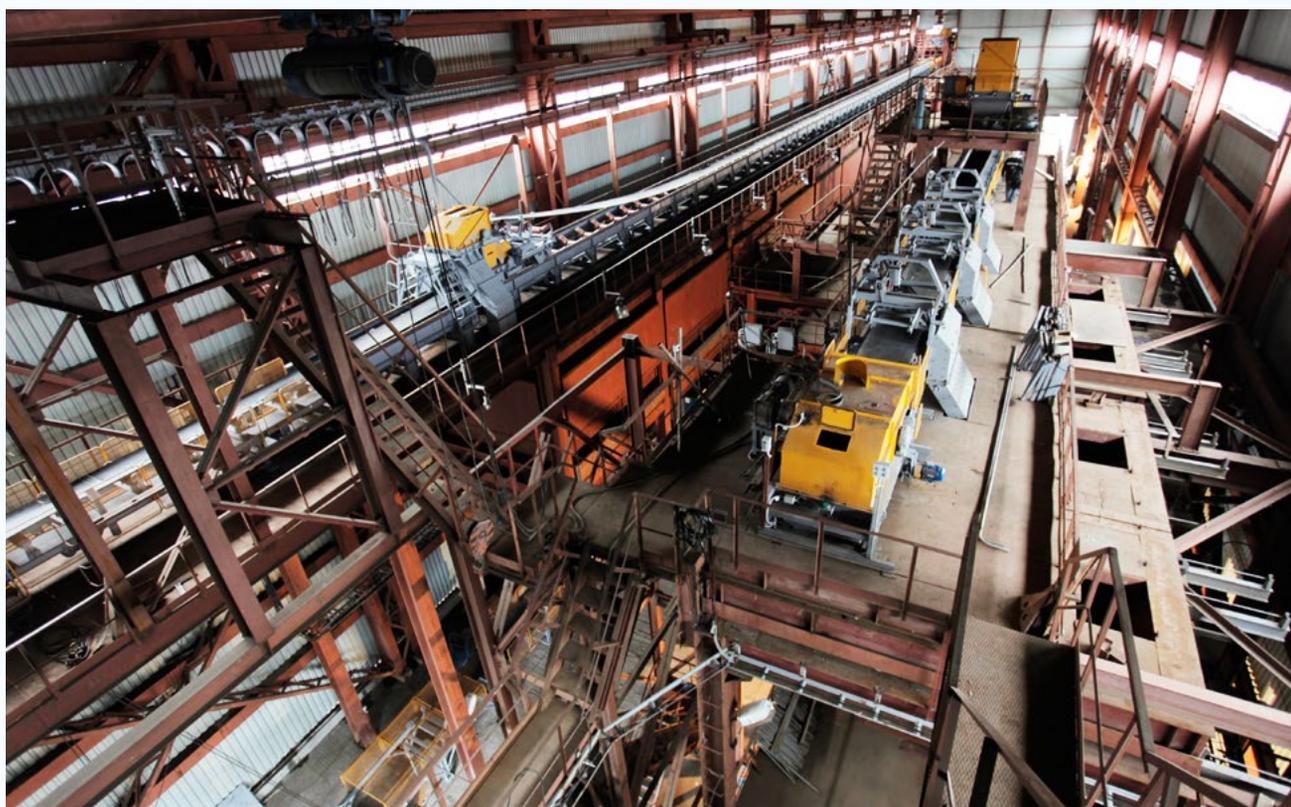
Также Комитетом по аудиту при Совете директоров была положительно отмечена эффективная совместная работа менеджмента Компании и аудиторской организации АО «КПМГ» при проведении аудиторской проверки Группы за 2020 год с учетом достигнутого ускорения сроков публикации консолидированной финансовой отчетности в условиях существенных ограничений, связанных с COVID-19.

Общая сумма вознаграждения АО «КПМГ» в 2021 году составила 335,1 млн руб. (4,6 млн долл. США) без НДС, включая вознаграждение за аудиторские и неаудиторские услуги. При этом доля вознаграждения за неаудиторские услуги составила 48% от общей суммы вознаграждения.

Для предотвращения конфликта интересов между оказанием аудиторских и неаудиторских услуг в АО «КПМГ» действует определенная политика в отношении различных видов услуг, которые они оказывают компаниям. Эта политика обеспечивает выполнение требований, установленных Комитетом по международным этическим стандартам для бухгалтеров (IESBA), российскими правилами независимости аудиторов и аудиторских организаций, а также иными применимыми требованиями.

Вознаграждение аудитора

Виды услуг	Млн руб., без НДС	Млн долл. США, без НДС
Аудиторские и сопутствующие аудиту услуги	173,5	2,4
Неаудиторские услуги	161,6	2,2
Итого вознаграждение аудитора	335,1	4,6
Доля неаудиторских услуг (%)	48	



УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Существующая корпоративная система управления рисками интегрирована в бизнес-процессы Компании и позволяет эффективно принимать рискориентированные решения на различных уровнях организации для достижения стратегических и операционных целей.

В Компании определены следующие основные цели управления рисками:

- повышение вероятности достижения поставленных целей Компании;
- 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», COSO ERM «Управление рисками организаций. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» и Рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах (приложение к письму Банка России от 1 октября 2020 года № ИН-06-28/143).

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

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

Структура системы управления рисками

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Комитет Совета директоров по аудиту

Основные функции

- ⇒ Утверждение Политики по управлению рисками Компании
- ⇒ Обеспечение надзора над формированием системы управления рисками
- ⇒ Утверждение заявления 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, в том числе идентификация, анализ, оценка и (или) приоритизация рисков, а также планирование и исполнение планов реагирования на риски, выработка и реализация мероприятий по управлению рисками
- ⇒ Принятие рискориентированных решений

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Основные функции

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

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

Основные функции

- ⇒ Методологическая поддержка и участие в оценке рисков бизнес-процессов

2021

В 2021 году Компания выполнила следующие проекты по развитию системы управления рисками:

- начата опытно-промышленная эксплуатация системы класса CRC, разработанной в рамках проекта по автоматизации процессов управления рисками;
- проведена дополнительная внутренняя экспертиза рисков основных активов, выполнена их актуализация и верификация;
- расширен перечень профильных комитетов по управлению рисками, проводилась планомерная работа ранее созданных комитетов;
- реализован проект по совершенствованию интеграции управления рисками с процессами бюджетного планирования;
- выполнена количественная оценка совокупного влияния ключевых рисков на бюджет Компании 2022 года, оценена чувствительность бюджета к ключевым рискам;
- разработаны, протестированы и планируются к внедрению ключевые показатели эффективности процесса управления рисками;

- разработан усовершенствованный подход к формированию и декомпозиции риск-аппетита, в процессе разработки заявления учтены ESG-метрики;
- разработана целевая количественная модель оценки рисков отказа оборудования в тестовом контуре, усовершенствован подход к оценке рисков прекращения эксплуатации зданий в условиях многолетней мерзлоты Норильского промышленного района;
- обновлен и сделан обязательным для новых сотрудников корпоративный онлайн-курс «Основы управления рисками»;
- регулярно выполнялась количественная оценка рисков инвестиционных проектов;
- для ряда важнейших активов Норильского дивизиона начата реализация проекта по оценке долгосрочных рисков, связанных с изменением климата, в соответствии с требованиями TCFD¹.

В 2021 году Комитетом Совета директоров по аудиту рассматривались отчеты службы риск-менеджмента, а 28 октября 2021 года Совет директоров Компании заслушал отчетную информацию по ключевым и стратегическим рискам Компании и дал ряд рекомендаций менеджменту.

Вновь возникающие риски

Вновь возникающие риски управляются при поддержке существующего института внутренних риск-экспертов, которые проводят анализ и оценку рисков, связанных со всеми областями деятельности Компании.

Основное внимание направлено на предотвращение вероятности наступления 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 2021 году была произведена актуализация стратегических рисков Компании. 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.

¹ The Task Force on Climate-related Financial Disclosures.

2022

В соответствии с планами совершенствования системы управления рисками на 2022 год и последующие периоды выделены данные направления:



проведение внешней экспертизы ключевых технико-производственных рисков Компании;



совершенствование компонентов системы риск-менеджмента в процессах стратегического и операционного планирования;



тиражирование подхода по применению методов имитационного моделирования для оценки рисков инвестиционных проектов на уровень проектных офисов;



развитие методологии анализа и оценки различных категорий и типов рисков и управления ими;



организация повышения компетенций работников Компании, вовлеченных в управление рисками, в соответствии с их ролью;



развитие методологии учета группы климатических факторов, продолжение реализации проекта по оценке долгосрочных рисков, связанных с изменением климата, в соответствии с методологией TCFD.

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. Договоры корпоративной программы заключены 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

Компания признает необходимость сохранения устойчивости к рискам, связанным с изменением климата, в том числе за счет реализации мер адаптации, управления выбросами парниковых газов в соответствии с заявленными целевыми показателями, а также привлечения инноваций для наилучшей подготовки бизнеса к стоящим перед ним вызовам.

В соответствии с рекомендациями TCFD определены две категории рисков, связанных с изменением климата.



1. Физические. Их влияние может выражаться в погодных аномалиях или хроническом изменении погодных условий. Физические последствия для Компании от изменения климата могут проявляться в виде растепления многолетне-мерзлых грунтов, изменения уровня воды в водных объектах, величины осадков, ветровой нагрузки и других климатических риск-факторов, что может оказать существенное негативное влияние на операционную деятельность.



2. Риски переходного периода (возникающие вследствие перехода к низкоуглеродной экономике). К данной категории Компания относит соответствующие политические и регуляторные, технологические, рыночные и репутационные риски.



Корпоративная система управления рисками учитывает риски, связанные с изменением климата. Органы управления Компании ежеквартально рассматривают информацию о ключевых рисках, включая ключевые риски с факторами изменения климата.

В 2021 году Советом директоров Компании была утверждена Политика в области изменения климата, которая закрепила основные обязательства и принципы деятельности, в том числе в части управления рисками в связи с изменением климата.

Разработана и утверждена менеджментом дорожная карта по соответствию Руководству TCFD на 2022 — первый квартал 2023 года. Реализация мероприятий, предусмотренных дорожной картой, позволит встроить вопросы управления рисками в связи с изменением климата и анализ их потенциального влияния на финансовые результаты на бизнес-процессы Компании. На 2023 год запланирован выпуск публичного климатического отчета Компании, где планируется раскрыть всю существенную информацию о деятельности и результатах Компании в области изменения климата.

В рамках работы с физическими рисками в Норильском дивизионе создается система мониторинга зданий и сооружений, которая обеспечит постоянное автоматизированное наблюдение за температурой многолетне-мерзлых грунтов оснований и деформационным поведением фундаментов. Также в 2021 году выполнено моделирование изменения климата в Норильском промышленном районе на горизонте до 2050 года на основе трех глобальных климатических сценариев Межправительственной группы экспертов по изменению климата. Результаты моделирования будут положены в основу дальнейшей работы по митигации физических рисков и адаптации к ним.

В рамках деятельности по управлению выбросами парниковых газов в 2021 году разработана методология расчета углеродного следа для шести ключевых металлов Компании. Также в отчетном году Компания приступила к производству углеродно нейтрального никеля. Данная инициатива стала возможной благодаря мерам по снижению выбросов парниковых газов на всех этапах производства готовой

продукции — от добычи руды до обогащения и рафинирования. Нейтрализация углеродного следа достигнута в основном за счет модернизации гидроэлектростанции, питающей производственные объекты Компании в Норильском промышленном районе.

У Компании есть возможность получить дополнительный положительный экономический эффект от реализации климатических рисков ввиду изменяющейся структуры спроса на металлы, необходимые для развития низкоуглеродной экономики. Исходя из выполненной Компанией оценки рисков изменения климата по сценарию Международного энергетического агентства, предусматривающему достижение повышения средней температуры воздуха не более 1,5 °C к 2100 году (Sustainable Development Scenario), Компания ожидает положительное влияние на продуктивный портфель ввиду развития сектора электротранспорта и более широкого внедрения возобновляемой и водородной энергетики: нейтральное влияние на МПГ и положительное влияние на цветные металлы.

Декарбонизация мировой экономики: оценка рисков для металлов «Норникеля»

	Ni	МПГ	Cu
Увеличение доли рынка аккумуляторных электромобилей	↗	↘	↗
Рост числа гибридных автомобилей	↗	↗	↗
Автомобили на топливных ячейках	→	↗	→
Рост доли возобновляемого/низкоуглеродного топлива в производстве энергии	↗	↗	↗
Расширение мощностей по хранению электроэнергии и сети зарядных станций для сектора электромобилей	↗	→	↗
Чистый эффект	↗	→	↗

НЕХВАТКА ВОДНЫХ РЕСУРСОВ

Дефицит воды в водохранилищах гидроэнергетических объектов Компании может привести к недостижению необходимого напора на турбинах гидроэлектростанций и падению объема выработки электроэнергии, а также к дефициту питьевой воды на территории г. Норильска.



Степень влияния на цели: **средняя**



Источник риска: **внешний**



Динамика в оценке (по сравнению с прошлым годом): **без изменений**

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Аномальные природные явления (засуха) в результате климатических изменений</p>	<p>Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов).</p> <p>Своевременная поставка продукции потребителям.</p> <p>Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании</p>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> • создает замкнутый водооборот для снижения забора воды из сторонних источников; • регулярно проводит гидрологические наблюдения для прогнозирования уровня воды в реках и водоемах; • взаимодействует с Федеральной службой по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды (Росгидрометом) в части организации постоянных гидрологических и метеорологических постов для увеличения точности прогнозирования водности основных рек в регионах присутствия Компании; • организует работы по углублению русла р. Норильской и снижению энергопотребления производственными объектами Компании в случае реализации риска; • осуществила замену оборудования на одной из двух гидроэлектростанций с целью увеличения выработки электроэнергии за счет повышения коэффициента полезного действия гидроагрегатов

РАСТЕПЛЕНИЕ ГРУНТОВ

Потеря несущей способности грунтовых оснований свайных фундаментов может привести к деформации и последующему разрушению строительных конструкций зданий и сооружений.



Степень влияния на цели: **средняя**



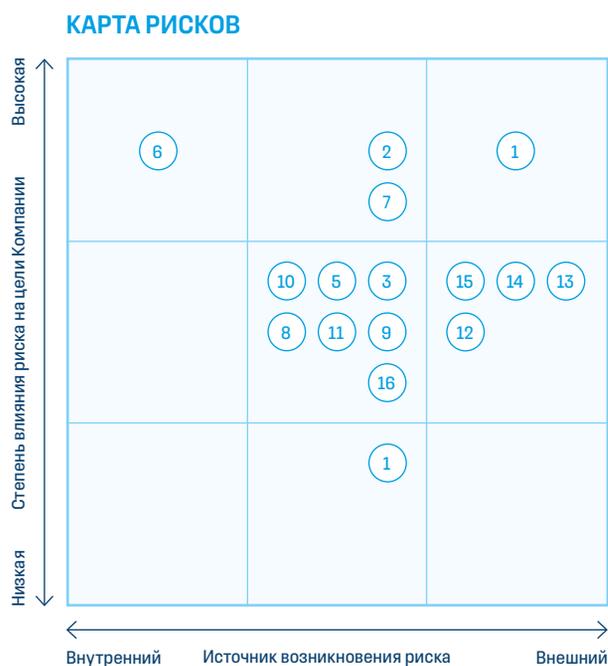
Источник риска: **внешний**



Динамика в оценке (по сравнению с прошлым годом): **без изменений**

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Климатические изменения, повышение среднегодовой температуры на протяжении последних 15–20 лет.</p> <p>Увеличение глубины сезонного протаивания грунта</p>	<p>Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов).</p> <p>Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании</p>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проводит регулярный мониторинг состояния оснований фундаментов зданий и сооружений, построенных по принципу применения многолетне-мерзлых грунтов в строительстве; • осуществляет геодезический контроль за изменением пространственного положения зданий; • осуществляет спутниковый мониторинг объектов Компании с последующей обработкой результатов; • реализует оперативный мониторинг текущего состояния зданий и сооружений Компании посредством создания информационной системы геотехнического мониторинга объектов; • осуществляет мониторинг температуры грунтов в основаниях зданий; • контролирует соблюдение предприятиями правил эксплуатации технических подполий; • осуществляет реализацию компенсирующих мероприятий по приведению зданий и сооружений в безопасное эксплуатационное состояние

Карта значимых рисков Компании с изменениями оценок в 2021 году



НАИМЕНОВАНИЕ РИСКОВ

- ➡ Ценовой риск (падение рыночных цен на производимые металлы)
- ➡ Рыночный риск (снижение привлекательности продукции Компании на рынке)
- ➡ Ужесточение экологических требований
- ➡ Валютный риск
- ➡ Инвестиционный риск
- ➡ Производственный травматизм
- ➡ Риски информационной безопасности
- ➡ Техничко-производственный риск
- ➡ Перерыв в энергоснабжении производственных подразделений и социальных объектов в Норильском промышленном регионе
- ➡ Комплаенс-риск
- ➡ Социальный риск
- ➡ Изменение законодательства и правоприменительной практики
- ➡ Нехватка водных ресурсов
- ➡ Растепление грунтов
- ➡ Эпидемический риск
- ⚠ Риск прерывания цепочки поставок

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

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

- ⬆ 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
- ⚠ Новый риск

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 2021 году реализовались следующие из ранее идентифицированных рисков:

- обрушение при проведении ремонтных работ пункта перегрузки руды и прилегающей к нему пешеходной галереи НОФ;
- приостановка работы рудников «Октябрьский» и «Таймырский» из-за подтопления естественными грунтовыми водами.

На НОФ выполнен комплекс мероприятий по укреплению основных несущих конструкций зданий и сооружений. Работа НОФ восстановлена с применением новой схемы дробления. Два здания старого дробильного комплекса полностью выведены из эксплуатации¹.

На объектах фабрики реализуется проект по созданию системы мониторинга зданий и сооружений. Также продолжается реализация проекта по строительству новой Норильской обогатительной фабрики, позволяющего создать современное экономически эффективное обогатительное производство для переработки руд и обеспечить надежность цепочки производства.

На рудниках «Таймырский» и «Октябрьский» мероприятия по откачке воды и восстановлению работоспособности проведены в полном объеме. На всех рудниках Компании проводятся дополнительные гидрогеологические изыскания, на двух предприятиях остановлено проведение выработок в непосредственной близости от пластов с потенциальным содержанием грунтовых вод.

В начале 2022 года планируется завершить обновление гидрогеологической модели и внести изменения в проекты горных работ. Также реализуются проекты по увеличению мощности водоотливов.

¹ Более подробно о дополнительных проведенных на НОФ мероприятиях с целью предотвращения подобного в будущем смотрите в текущем годовом отчете в разделе «Промышленная безопасность».

КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ

Все риски Компании неотъемлемо связаны со стратегическими и операционными целями развития и поддержания деятельности. Степень влияния ключевых рисков на способность Компании достигать поставленных целей различается для разных рисков¹.

Ценовой риск

Риск падения доходов от продаж в результате снижения цен на производимые «Норникелем» металлы зависит от состояния и перспектив развития спроса и предложения на отдельных рынках металлов, макроэкономических факторов развития мировой экономики, а также интереса финансового сообщества к спекулятивным/инвестиционным сделкам на сырьевых рынках.



Степень влияния на цели: **высокая**



Источник риска: **внешний**



Динамика в оценке (по сравнению с прошлым годом): **без изменений**

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Падение спроса на металлы, производимые Компанией.</p> <p>Замедление темпов роста мировой экономики в целом и стран — потребителей металлов, производимых Компанией, в частности.</p> <p>Дисбаланс спроса и предложения на рынках металлов</p>	<p>Усиление лидирующей роли Компании на рынках палладия и никеля</p>	<p>На текущий момент Компания осознанно принимает ценовой риск. В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> регулярно анализирует и прогнозирует динамику спроса и предложения основных металлов; предоставляет ключевым потребителям гарантии обеспечения сырьем путем заключения долгосрочных контрактов на поставку металлов с фиксированным объемом поставок; совместно с другими производителями никеля и МПГ сотрудничает с Институтом никеля и Международной ассоциацией МПГ в рамках работы по защите и расширению спроса на никель и МПГ. <p>В случае реализации ценового риска Компания будет рассматривать вопрос о целесообразности сокращения капитальных затрат (пересмотр инвестиционной программы в отношении проектов, не оказывающих значительного влияния на Стратегию развития Компании)</p>

¹ В 2022 году Компания может столкнуться с санкционными ограничениями на поставку продукции, материалов и оборудования, технологий, лицензий, рестрикциями на трансграничное перемещение транспорта, финансовыми транзакциями, а также добровольными ограничениями со стороны деловых партнеров.

Рыночный риск

Снижение привлекательности продукции Компании на рынке может привести к снижению ликвидности продукции и вынужденной продаже металлов с дисконтом от рыночной цены, что повлечет снижение доходов Компании.



Степень влияния на цели: **высокая**



Источник риска: **смешанный**



Динамика в оценке (по сравнению с прошлым годом): **без изменений**

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Повышение требований к качеству продукции и аспектам ESG со стороны рынка.</p> <p>Конкуренция со стороны других производителей, выпускающих формы никеля по более низкой цене.</p> <p>Рост интенсивности программ декарбонизации транспорта.</p> <p>Изменение моделей потребления высокотехнологичной продукции.</p> <p>Введение зарубежными регуляторами внешнеторговых ограничений, затрагивающих деятельность «Норникеля» (тарифное и нетарифное регулирование)</p>	<p>Усиление лидирующей роли Компании на рынках палладия и никеля</p>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> • осуществляет мониторинг и анализ изменений требований рынка к качеству продукции и аспектам ESG; • занимается развитием глобального промышленного и инвестиционного спроса на производимые металлы; • осуществляет мониторинг развития электрификации транспорта; • ищет новые области применения палладия; • обеспечивает отраслевую и географическую диверсификацию продаж металлопродукции; • обеспечивает совершенствование и диверсификацию продуктового ряда; • взаимодействует с отраслевыми институтами по сохранению доступа к рынкам сбыта производимых металлов; • взаимодействует с министерствами и ведомствами Российской Федерации по недопущению/снижению негативного воздействия странового и международного регулирования; • реализует дорожную карту ESG; • рассматривает возможности партнерства с ключевыми производителями катодного материала для литиево-ионных аккумуляторов; • обеспечивает стратегическое сотрудничество с автоконцернами на основе гарантий долгосрочных поставок палладия

Ужесточение экологических требований

Ужесточение экологических требований, административного наказания, а также усиление государственного контроля за соблюдением экологических требований.



Степень влияния на цели: **средняя**



Источник риска: **смешанный**



Динамика в оценке (по сравнению с прошлым годом): **без изменений**

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Внимание российского и международного сообщества к вопросам экологии и устойчивого развития.</p> <p>Активное законодотворчество в области экологии.</p> <p>Изменение порядка нормирования и ужесточение нормативов в части выбросов загрязняющих веществ в атмосферу от стационарных источников выбросов, сбросов загрязняющих веществ в водные объекты, изменение лицензионных требований и порядка нормирования в области обращения с отходами.</p> <p>Изменение положений Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях: невыполнение в установленный срок предписаний государственных органов, повторные правонарушения, нарушения требований по предупреждению и ликвидации разливов нефти и нефтепродуктов, несоблюдение требований к оснащению стационарных источников выбросов и сбросов автоматическими средствами измерений.</p> <p>Ужесточение порядка вывода из эксплуатации опасных промышленных объектов и объектов размещения отходов в части разработки, экспертизы плана мероприятий по предотвращению и ликвидации загрязнения окружающей среды.</p> <p>Проведение эксперимента по квотированию выбросов в атмосферу для 12 городов Российской Федерации (Федеральный закон от 26.07.2019 № 195-ФЗ), в том числе в г. Норильске и г. Красноярске в течение 2020–2024 годов</p>	<p>Обеспечение деятельности Компании и организаций корпоративной структуры, входящих в Группу компаний «Норильский никель», в соответствии с требованиями законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности</p>	<p>В рамках управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> разработала и реализует Стратегию в области экологии и изменения климата; управляет экологическими рисками; реализует планы природоохранных мероприятий, программы повышения экологической эффективности; осуществляет производственный экологический контроль; обеспечивает участие представителей Компании в рабочих группах по разработке и внесению изменений в законодательные акты в области экологии; осуществляет мониторинг проектов нормативных правовых актов; проводит правовые экспертизы и оценки потенциального влияния на деятельность Компании проектов нормативных правовых актов; организует разработку проектов и предложений по проектам, поправкам в действующие нормативные правовые акты

Валютный риск

Снижение курса доллара США относительно рубля, в том числе в случае изменения ситуации в экономике России и изменения денежно-кредитной политики Банка России, может негативно повлиять на финансовые результаты Компании, получающей большую часть выручки в долларах США и несущей большую часть расходов по операционной или инвестиционной деятельности в рублях Российской Федерации.



Степень влияния на цели: **низкая**



Источник риска: **смешанный**



Динамика в оценке (по сравнению с прошлым годом): **без изменений**

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Увеличение сальдо платежного баланса России, относительное снижение объемов импорта и положительные эффекты на экономику от импортозамещения или увеличения экспорта, стабильное повышение биржевых цен на нефть.</p> <p>Изменение страновых макроэкономических показателей, в особенности подкрепленное повышением суверенного кредитного рейтинга.</p> <p>Повышение инвестиционной привлекательности рубля для инвесторов-нерезидентов на фоне соответствующей денежно-кредитной политики Банка России.</p> <p>Снижение волатильности на финансовых рынках и стабильное геополитическое окружение России, а также снижение волатильности на рынках других развивающихся стран (в особенности стран — партнеров по региональным и отраслевым соглашениям), результатом которых становится повышение инвестиционной привлекательности рубля и укрепление его курса по отношению к доллару США</p>	<p>Поддержание кредитных рейтингов на инвестиционном уровне.</p> <p>Сбалансированная структура долгового портфеля с точки зрения валюты задолженности, сроков погашения и источников финансирования</p>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> • поддерживает сбалансированный долговой портфель с преобладанием заимствований в долларах США; • применяет регламентирующие документы, ограничивающие возможность фиксации контрагентами в расходных договорах цен, выраженных в иностранной валюте, отличной от рубля Российской Федерации; • применяет производные финансовые инструменты для снижения подверженности Компании валютному риску путем балансирования денежных потоков по выручке, выраженных в долларах США, и финансовым обязательствам, выраженным в валютах, отличных от доллара США; • осуществляет регулярный мониторинг и анализ открытых валютных позиций, операционной и транзакционной валютной позиции и оценку степени подверженности валютному риску; • в случае необходимости ограничить экспозицию к неблагоприятному изменению валютных курсов по открытым валютным позициям применяет производные финансовые инструменты, обеспечивающие сопоставление денежных потоков по выручке, неизменно номинированной в долларах США, и финансовым обязательствам, выраженным в валютах, отличных от доллара США

Инвестиционный риск

Риск, связанный с отклонением по крупным инвестиционным проектам Компании плановых сроков реализации, бюджета и технологических показателей.



Степень влияния на цели: **средняя**



Источник риска: **смешанный**



Динамика в оценке (по сравнению с прошлым годом): **без изменений**

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Изменения в прогнозах по объему, качеству и свойствам руд по мере проведения доразведки.</p> <p>Изменения сроков реализации инвестиционных проектов (в том числе в условиях эпидемиологической обстановки).</p> <p>Изменение бюджета инвестиционных проектов в процессе их реализации.</p> <p>Изменение технологических показателей проектов в процессе реализации</p>	<p>Стратегическая цель: рост на базе первоклассных активов.</p> <p>Развитие горнодобывающего комплекса, мощностей обогащения и металлургии.</p> <p>Развитие минерально-сырьевой базы и модернизация основных производственных переделов первоклассных активов Компании</p>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> • выполняет опережающие геологоразведочные работы с актуализацией технологических показателей по проектам и горного календаря (перспективного плана добычи) с учетом текущего статуса реализации крупных инвестиционных проектов по развитию минерально-сырьевой базы; • проводит ресурсное, геомеханическое, гидрогеологическое моделирование; • проводит внешний аудит геологической информации компетентными лицами; • развивает собственную горно-геологическую информационную систему; • проводит моделирование планов развития горных работ в горно-геологических информационных системах; • проводит внутренний аудит (кросс-функциональную экспертизу) крупных инвестиционных проектов на всех фазах жизненного цикла проекта (Project Assurance); • совершенствует систему мотивации в проектной деятельности и развитие компетенций (в том числе проводится аттестация персонала с выявлением зон развития и последующим обучением); • совершенствует стандарты проектной деятельности, развивает инструменты цифрового технологического документооборота и цифрового контроля реализации проектов; • распространяет практику применения пилотных установок по всем технологически сложным и уникальным переделам

Производственный травматизм

Несоблюдение сотрудниками установленных правил в области промышленной безопасности и охраны труда (ПБиОТ) может являться источником возникновения угроз здоровью и жизни, временной приостановки работ, а также причиной имущественного ущерба.



Степень влияния на цели: **высокая**



Источник риска: **внутренний**



Динамика в оценке (по сравнению с прошлым годом): **без изменений**

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Неудовлетворительная организация производства работ.</p> <p>Нарушение технологического процесса.</p> <p>Воздействие опасных факторов</p>	<p>Промышленная безопасность и охрана труда</p>	<p>В соответствии с утвержденной Советом директоров Политикой в области ПБиОТ Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> • осуществляет непрерывный контроль за соблюдением требований в области ПБиОТ; • улучшает условия труда сотрудников Компании и персонала подрядных организаций, выполняющих работы на производственных объектах Компании, в том числе за счет внедрения новых технологий и средств механизации труда и повышения уровня промышленной безопасности производственных объектов; • обеспечивает экипирование сотрудников современными сертифицированными средствами индивидуальной защиты; • совершенствует систему стационарных газоанализаторов и обеспечивает персонал индивидуальными газоанализаторами; • проводит лечебно-профилактические и санитарно-гигиенические мероприятия для снижения риска воздействия вредных и опасных производственных факторов; • проводит регулярное обучение, инструктаж и аттестацию сотрудников по вопросам ПБиОТ, корпоративные семинары, в том числе с применением специализированных тренажерных комплексов; • совершенствует методологическую базу в области ПБиОТ, включая разработку и внедрение корпоративных стандартов; • развивает систему оценки и управления рисками на предприятиях Группы в рамках реализации проекта «Риск-контроль»; • анализирует компетенции линейных руководителей производственных предприятий Компании, разрабатывает обучающие программы и организует последующее обучение в области ПБиОТ; • проводит соревнования в области ПБиОТ; • обеспечивает информирование об обстоятельствах и причинах произошедших несчастных случаев всех сотрудников Компании, проведение внеплановых тематических инструктажей; • внедряет системы управления техническими, технологическими и организационно-кадровыми изменениями

Эпидемиологический риск

Риск связан с распространением инфекционных заболеваний, а также с профилактическими и противоэпидемиологическими мерами и мероприятиями по борьбе с ними.



Степень влияния на цели: **средняя**



Источник риска: **внешний**



Динамика: **без изменений**

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Распространение вирусных инфекций.</p> <p>Ограничительные противоэпидемиологические меры со стороны федеральных и региональных органов власти</p>	<p>Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании.</p> <p>Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов).</p> <p>Своевременная поставка продукции потребителям</p>	<p>В Компании реализован комплекс мер по снижению последствий реализации риска:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сохранено 100% заработной платы с дополнительной компенсацией для работающих на производственных объектах и в офисе; • организована удаленная работа для офисных сотрудников; • все активы снабжены средствами индивидуальной защиты, тестами, приборами контроля, дезинфицирующими средствами и т. д.; • закуплены медикаменты и оборудование (в том числе 1 автоматический иммунохимический анализатор, 940 облучателей-рециркуляторов бактерицидных, 489 бесконтактных термометров, свыше 324 тыс. тестов); • оказывается поддержка в увеличении вместимости местных больниц; • оказывается поддержка малому и среднему бизнесу; • оказывается поддержка местным добровольцам, которые помогают сотрудникам, нуждающимся в регулярном мониторинге здоровья; • организовано обязательное тестирование на COVID-19; • увеличены смены вахтовой работы для г. Читы и г. Норильска; • проводится информирование сотрудников о необходимости вакцинации, предоставлен дополнительный день отдыха с сохранением среднего заработка после каждого дня вакцинации (в том числе ревакцинации) от новой коронавирусной инфекции (COVID-19)

Риски информационной безопасности

В результате потенциальных актов киберпреступности возможны несанкционированный вывод, изменение или уничтожение информационных активов, нарушение и снижение эффективности работы ИТ-сервисов, бизнес-процессов, технологических и производственных процессов Компании.



Степень влияния на цель: **высокая**



Источник риска: **смешанный**



Динамика в оценке (по сравнению с прошлым годом): **без изменений**

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Нарастание внешних угроз.</p> <p>Недобросовестная конкуренция.</p> <p>Высокие темпы развития ИТ-инфраструктуры Компании и автоматизации технологических и бизнес-процессов.</p> <p>Противоправные действия со стороны сотрудников Компании и (или) третьих лиц.</p> <p>Переход на удаленный режим работы и наем удаленных сотрудников вне регионов присутствия Компании</p>	<p>Снижение рисков информационной безопасности и кибератак на информационные системы, автоматизированные системы управления технологическими процессами Компании (АСУТП)</p>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • соответствие требованиям действующего законодательства и регуляторов в части защиты персональных данных, коммерческой тайны, инсайдерской информации, критической информационной инфраструктуры; • реализацию требований Политики ПАО «ГМК «Норильский никель» в области информационной безопасности; • классификацию информационных активов и оценку рисков информационной безопасности; • планирование и контроль соответствия информационных систем и АСУТП требованиям внутренних стандартов информационной безопасности; • повышение осведомленности сотрудников Компании в области информационной безопасности; • защиту активов техническими средствами информационной безопасности и управление доступом к информационным активам; • информационную безопасность АСУТП; • мониторинг угроз информационной безопасности и эксплуатации технических средств защиты, в том числе анализ уязвимостей, тестирование на проникновение, криптографическую защиту каналов связи, контроль доступа к отчужденным устройствам, защиту от утечек конфиденциальной информации, управление мобильными устройствами; • разработку нормативной базы информационной безопасности; • организацию и сертификацию системы менеджмента информационной безопасности Компании; • реализацию мер по обеспечению безопасного удаленного доступа

Технико-производственный риск

Технико-производственный риск — возможные события технико-производственного и природно-естественного характера, которые в случае их реализации могут оказать негативное влияние на выполнение производственной программы, привести к поломке оборудования и необходимости компенсации ущерба, причиненного третьим лицам и окружающей среде.



Степень влияния на цели: **средняя**



Источник риска: **смешанный**



Динамика в оценке (по сравнению с прошлым годом): **без изменений**

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Сложные природно-климатические условия, такие как низкая температура, штормовой ветер, снеговая нагрузка.</p> <p>Внеплановые остановки основного оборудования, обусловленные изношенностью основных фондов.</p> <p>Выделение взрывоопасных газов и затопление рудников.</p> <p>Обрушение конструкций зданий и сооружений.</p> <p>Выход из строя объектов инфраструктуры</p>	<p>Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов)</p>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • правильную и безопасную эксплуатацию активов Компании в соответствии с технической документацией, техническими правилами и нормами, установленными законодательством регионов присутствия подразделений Компании; • развитие системы ранжирования и оценки критичности основных промышленных активов Группы компаний «Норильский никель»; • внедрение автоматизированной системы управления надежностью, эффективностью и рисками промышленных активов; • своевременное обновление основных фондов с целью поддержания заданного уровня надежности производства; • реализацию оперативного мониторинга текущего состояния зданий и сооружений Компании посредством информационной системы геотехнического мониторинга объектов; • спутниковый мониторинг объектов Компании с последующей обработкой результатов; • внедрение автоматизированных систем контроля технологических параметров работы оборудования, применение современных инженерных средств контроля; • совершенствование системы технического обслуживания и ремонта; • обучение и повышение квалификации сотрудников как на базе самих предприятий, так и централизованно, в корпоративных центрах; • системное проведение работ по выявлению, оценке и мониторингу технико-производственных рисков, реализацию программы организационных и технических мероприятий по снижению данных рисков; • постоянный мониторинг текущего состояния системы управления промышленными активами; • рассмотрение рисков коллегиальными органами на всех уровнях управления Компании; • развитие системы управления технико-производственными рисками Компании, в том числе привлечение независимых экспертов для оценки эффективности функционирования системы управления технико-производственными рисками и полноты информации о них; • разработку и тестирование планов непрерывности деятельности, описывающих последовательность действий персонала Компании и внутренних подрядчиков в случае реализации технико-производственных рисков максимально возможного ущерба (данные планы направлены на скорейшее восстановление производственной деятельности Компании); • ежегодное привлечение независимых инженеров-сюрвейеров для изучения подверженности Компании перерывам в производственной цепочке и оценки соответствующих рисков; • оценка физических рисков с учетом климатических факторов. <p>Основные технико-производственные риски в 2021 году были застрахованы с учетом лучших практик управления рисками горно-металлургической отрасли по программе страхования имущества и от убытков из-за перерывов в производстве</p>

Перерыв в энергоснабжении

В результате выхода из строя основного оборудования энергогенерирующих предприятий и объектов сетей передачи возможно ограничение в обеспечении основных производственных подразделений и социальных объектов в Норильском промышленном районе электро-, теплоэнергией и водой.



Степень влияния на цели: **средняя**



Источник риска: **смешанный**



Динамика в оценке (по сравнению с прошлым годом): **без изменений**

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Изолированность энергосистемы Норильского промышленного района от Единой энергетической системы России.</p> <p>Сложные природно-климатические условия, такие как низкая температура, штормовой ветер и снеговая нагрузка.</p> <p>Протяженность сетей электро- и тепло-снабжения, а также газотранспортировки.</p> <p>Износ основного производственного оборудования и сетей инфраструктуры</p>	<p>Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов).</p> <p>Своевременная поставка продукции потребителям.</p> <p>Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании</p>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> • осуществляет эксплуатацию и ремонт генерирующих и добывающих активов в соответствии с технической документацией, техническими отраслевыми правилами и нормами, установленными законодательством; • осуществляет мониторинг технического состояния линейных объектов, в том числе с привлечением внешних экспертных организаций; • организует своевременное строительство и ввод в эксплуатацию объектов трансформации, а также замену опор линий электропередачи; • проводит своевременную реконструкцию (замену) оборудования энергоблоков теплоэлектроцентралей и гидроэлектростанций; • осуществляет своевременное техническое перевооружение и ремонт магистральных газо- и конденсаторопроводов и сетей газораспределения

Комплаенс-риск

Наступление юридической ответственности и (или) правовых санкций, существенного финансового убытка, приостановление производства, отзыв/приостановление лицензии или потеря репутации, а также наступление иных неблагоприятных последствий в результате несоблюдения Компанией действующих нормативных правовых актов, инструкций, правил, стандартов или кодексов поведения.



Степень влияния на цели: **средняя**



Источник риска: **смешанный**



Динамика в оценке (по сравнению с прошлым годом): **без изменений**

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Противоречивость норм, содержащихся в нормативных актах.</p> <p>Широта полномочий и значительная степень усмотрения со стороны надзорных органов</p>	<p>Обеспечение деятельности Компании и ее дочерних структур соответствии с требованиями законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности</p>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> • реализует мероприятия, направленные на обеспечение соблюдения Компанией требований действующего законодательства; • обеспечивает защиту своих интересов при проведении проверок контролирующими органами и рассмотрении дел об административных правонарушениях; • осуществляет защиту своих интересов в судах и при исполнении судебных актов; • включает в договоры условия, направленные на защиту своих интересов; • реализует мероприятия по противодействию коррупции, легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения; • реализует меры по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком; • осуществляет своевременное и достоверное раскрытие информации в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и применимого международного законодательства; • организует обучение сотрудников Компании по курсам «Работа с инсайдерской информацией» и «Противодействие коррупции»; • обеспечивает проведение вводного инструктажа по вопросам противодействия коррупции; • обеспечивает функционирование Службы корпоративного доверия по приему и работе с обращениями о готовящихся или свершившихся фактах коррупции, мошенничества, хищений, иных правонарушений; • обеспечивает оценку эффективности контроля в области противодействия коррупции в Группе компаний «Норильский никель». <p>Также в Компании разработаны (актуализированы) и утверждены следующие документы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Методика передачи бизнес-процессов на аутсорсинг; • Перечень инсайдерской информации ПАО «ГМК «Норильский никель» (новая редакция); • Правила внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации ПАО «ГМК «Норильский никель» и (или) манипулирования рынком (новая редакция); • Методика выявления, анализа, оценки и мониторинга регуляторного риска в области противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком ПАО «ГМК «Норильский никель»; • Порядок информирования о «закрытых периодах» членов органов управления и Ревизионной комиссии ПАО «ГМК «Норильский никель» в соответствии с законодательством Российской Федерации и изменения в Порядок информирования о «закрытых периодах» лиц, осуществляющих управленческие функции в ПАО «ГМК «Норильский никель», в соответствии с законодательством Евросоюза и раскрытия информации о сделках указанных лиц, а также лиц, тесно связанных с ними; • Положение о порядке ведения списка инсайдеров ПАО «ГМК «Норильский никель» (документ актуализирован); • Регламент взаимодействия подразделений ПАО «ГМК «Норильский никель», российских организаций корпоративной структуры, входящих в Группу компаний «Норильский никель», при раскрытии информации / предоставлении информации на рынке ценных бумаг (документ актуализирован)

Социальный риск

Из-за ухудшения социально-экономической обстановки в регионах присутствия Компании возможен рост напряженности среди трудовых коллективов.



Степень влияния на цели: **средняя**



Источник риска: **смешанный**



Динамика в оценке (по сравнению с прошлым годом): **без изменений**

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Реализация проектов, затрагивающих численность / кадровый состав персонала.</p> <p>Неприятие ценностей Компании отдельными сотрудниками и (или) третьими лицами.</p> <p>Ограниченные возможности ежегодной индексации заработной платы сотрудников.</p> <p>Распространение недостоверной, искаженной информации о планах и деятельности Компании среди сотрудников Группы.</p> <p>Перераспределение расходов, связанных с социальными программами и благотворительностью</p>	<p>Социальная ответственность:</p> <p>развитие в партнерстве с региональными и местными органами власти социальной инфраструктуры, необходимой для безопасной и комфортной жизни населения территории;</p> <p>содействие профессиональному и культурному развитию сотрудников и формирование кадрового потенциала регионов деятельности Компании;</p> <p>реализация системных благотворительных программ и проектов</p>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> • неукоснительно следует требованиям коллективных договоров, заключенных между компаниями Группы и сотрудниками (на предприятиях Группы заключены 23 коллективных договора); • активно взаимодействует с региональными органами власти, органами местного самоуправления и институтами гражданского общества; • выполняет обязательства социальной направленности, взятые в рамках соглашений государственно-частного партнерства; • реализует программы корпоративной социальной политики, а также благотворительную программу «Мир новых возможностей», направленную на поддержку и стимулирование региональных общественных инициатив, в том числе представителей коренных малочисленных народов полуострова Таймыр, и программу корпоративного волонтерства «Комбинат добра»; • реализует проекты по созданию инфраструктуры для опережающего развития сервисной экономики и повышения качества жизни в регионах присутствия Компании через деятельность Агентства развития Норильска, Центра социальных проектов Печенгского района «Вторая школа», Агентства развития Мончегорска; • регулярно проводит социальный мониторинг предприятий; • организует опросы населения, проживающего на территории г. Норильска, касательно уровня жизни, занятости, миграционных установок и социального самочувствия с целью выявления проблемных зон; • реализует социальные проекты и программы, направленные на поддержку сотрудников и членов их семей, а также бывших сотрудников Компании; • проводит диалоги и анкетирование заинтересованных сторон в процессе подготовки публичной отчетности об устойчивом развитии Группы компаний «Норильский никель»; • предоставляет комплекс мер социальной поддержки высвобождаемому персоналу в соответствии с социальными программами, принятыми в Кольской ГМК, и разрабатывает стратегии социально-экономического развития Печенгского района

Изменения законодательства и правоприменительной практики

Изменение законодательства может повлечь дополнительные затраты, возникающие в связи с необходимостью соответствия более строгим требованиям; увеличение налоговой нагрузки и нагрузки по иным обязательным платежам и т. д. Изменение правоприменительной и судебной практики, неопределенность в правовом регулировании отдельных вопросов могут затруднить ведение Компанией предпринимательской деятельности, повлечь дополнительные расходы и отразиться на реализации (сроках, стоимости) инвестиционных проектов.



Степень влияния на цели: **средняя**



Источник риска: **внешний**



Динамика в оценке (по сравнению с прошлым годом): **без изменений**

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Нестабильность правовой системы (в том числе отсутствие кодифицированных/единых нормативных правовых актов в различных областях).</p> <p>Частота внесения изменений в законодательные акты.</p> <p>Сложная внешнеполитическая обстановка.</p> <p>Дефицит бюджетной системы (необходимость увеличения поступлений за счет налоговых и иных отчислений)</p>	<p>Обеспечение деятельности Компании и ее дочерних структур в соответствии с требованиями законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности</p>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> • осуществляет постоянный мониторинг изменений законодательства и правоприменительной практики во всех областях деятельности Компании; • проводит правовую экспертизу проектов нормативных правовых актов и изменений к ним; • участвует в обсуждениях проектов нормативных правовых актов (как публичных, так и в составе экспертных групп); • обеспечивает участие сотрудников Компании в профильном и тематическом обучении, корпоративных семинарах и конференциях; • взаимодействует с государственными органами власти в целях учета интересов Компании при разработке и принятии нормативных правовых актов

Риск нарушения цепочки поставок

Прерывание, нарушение цепочки поставок в условиях текущей транспортно-логистической схемы.



Степень влияния на цели: **средняя**



Источник риска: **смешанный**



Динамика в оценке (по сравнению с прошлым годом): **новый**

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Сложные природно-климатические условия регионов присутствия.</p> <p>Ограничения транспортно-логистической схемы.</p> <p>Рост инфляции, курсовой стоимости валюты, ценового давления поставщиков, некорректное планирование, распространение пандемии COVID-19 и других факторов.</p> <p>Нарушение контрагентами договорных обязательств</p>	<p>Эффективное выполнение программы производства готовой продукции.</p> <p>Своевременная поставка продукции потребителям</p>	<p>В рамках стратегии управления риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> • осуществляет активное привлечение российских производителей с целью расширения конкурентной среды; • использует практику заключения долгосрочных договоров/контрактов/прейскурантов, в которых цена на материалы, оборудование и запчасти зафиксирована на оптимальном уровне с учетом максимально выгодных для Компании условий; • определены перечни критически важных изготовителей оборудования и материалов, ведется работа по недопущению срыва поставок и мониторингу состояния деятельности данных предприятий; • реализует программу развития логистической инфраструктуры