

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**



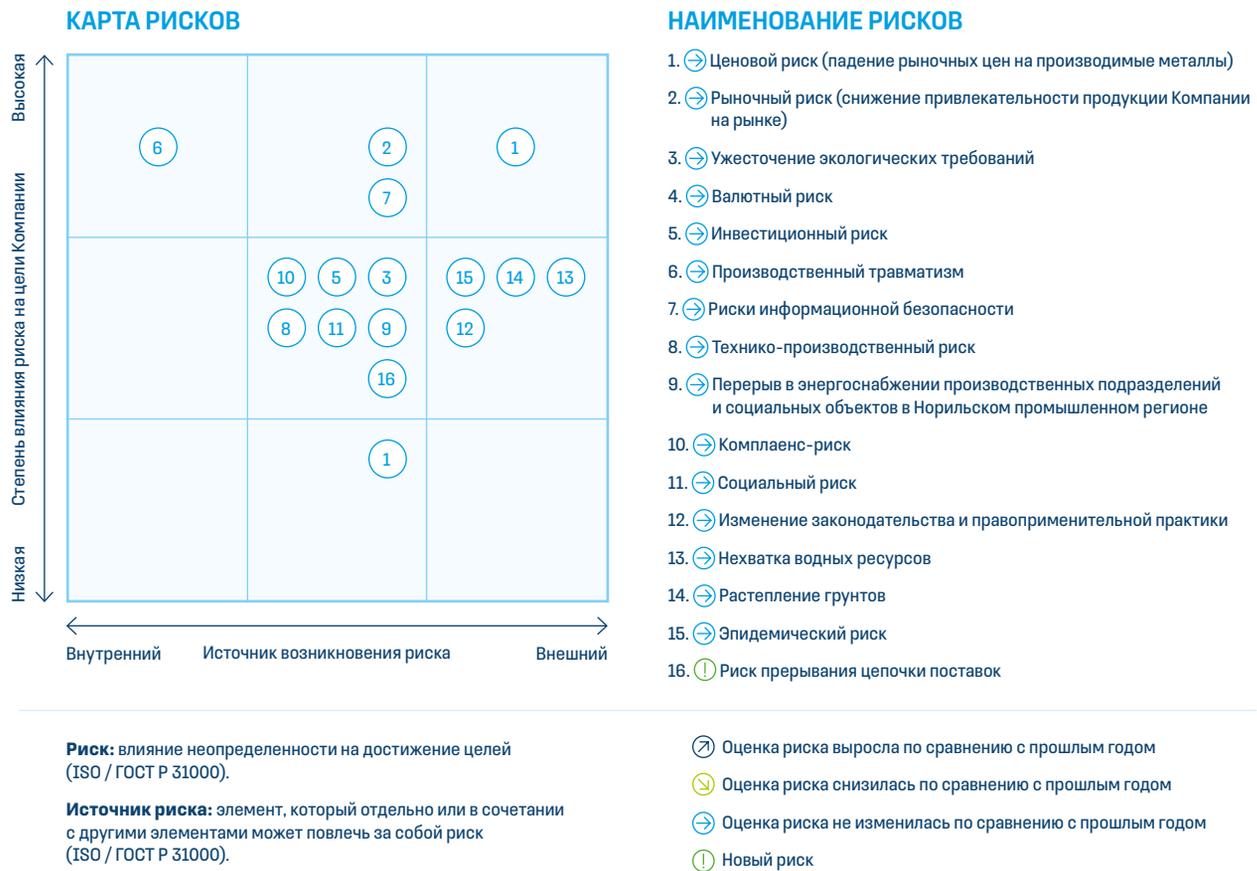
Источник риска: **внешний**



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



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».