

Риск-менеджмент

Система управления 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 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, актуализирует и тестирует планы непрерывности деятельности, направленные на поддержание и восстановление текущей деятельности.

Структура системы управления рисками

- 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)

Совет директоров

Комитет Совета директоров по аудиту

Внутренний аудит

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

Внутренний контроль

- Методологическая поддержка и участие в оценке рисков бизнес-процессов

Правление

Комитет по управлению рисками при Правлении

- 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

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

Владельцы рисков

- 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, разработка и реализация мероприятий по управлению рисками
- Принятие рискориентированных решений

В 2023 году Компания выполнила следующие проекты/инициативы по развитию, совершенствованию и поддержанию уровня зрелости системы управления рисками:

- реализована пилотная автоматизация работы с проектными рисками на базе существующей системы класса GRC, автоматизированы связи рисков и контрольных процедур для группы экологических рисков;
- выполнена количественная оценка совокупного влияния рисков на функциональные стратегии;
- подготовлены обучающие материалы по управлению проектными рисками;
- проведено обучение сотрудников Кольского и Норильского дивизионов по вопросам управления экологическими рисками;
- проводилась регулярная работа комитета и профильных комитетов по управлению рисками;
- совершенствовалась интеграция управления рисками с процессами бюджетного планирования с использованием функционала автоматизации системы класса GRC;

- выполнена количественная оценка совокупного влияния ключевых рисков на бюджет Компании на 2024 год, оценена чувствительность бюджета к ключевым рискам, мероприятия по рискам были включены в бюджет;
- риск-аппетит Компании был декомпозирован на нижестоящие организационные уровни, организован мониторинг показателей, завершён этап автоматизации процесса;
- совершенствовались инструменты количественной оценки операционных рисков;
- регулярно выполнялась количественная оценка рисков инвестиционных проектов;
- проведена внешняя независимая оценка зрелости системы управления рисками, подтвержден высокий уровень зрелости;
- сформирована концепция оценки долгосрочных рисков, связанных с изменением климата, в рамках проекта, направленного на обеспечение соответствия рекомендациям TCFD.

В соответствии с планами совершенствования системы управления рисками на 2024 год определены следующие направления:

- дальнейшее развитие автоматизации управления рисками в части процессов и функциональности системы;
- расширение периметра применения количественной оценки рисков в процессе стратегического и операционного планирования;
- развитие методологии анализа и оценки различных категорий и типов рисков и управления ими;
- применение и совершенствование концепции оценки долгосрочных рисков, связанных с изменением климата, в соответствии с методологией TCFD.

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.

Динамика рисков в 2023 году отражает сохранение и усиление многих факторов внешней для Компании среды, а также адаптацию к новым условиям.

Основные стратегические риски

В 2023 году была проведена актуализация стратегических рисков Компании. Среди основных Компания определяет следующие группы рисков:

- снижение спроса на продукцию Компании;
- снижение производительности и нарушение непрерывности производства;
- несоответствие финансовых возможностей на фоне роста потребностей стратегического развития «Норникеля»;
- недостижение целей по снижению негативного воздействия на окружающую среду.

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.

Функция страхования в «Норникеле» централизована для целей соблюдения единой политики и стандартов по страхованию. Ежегодно утверждается комплексная программа, определяющая ключевые параметры по видам страхования,

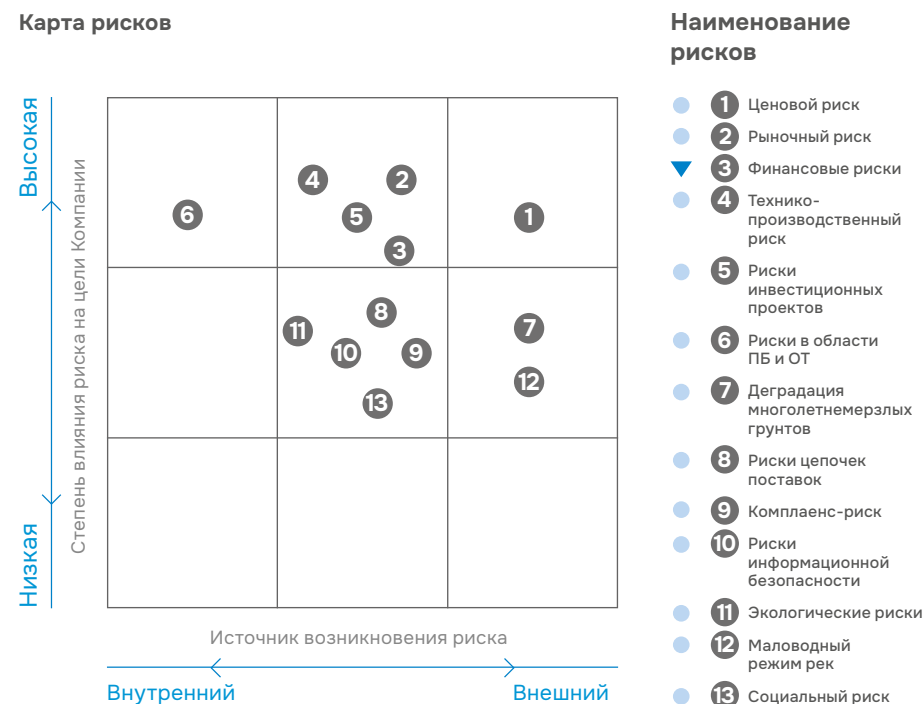
основным направлениям деятельности и проектам. В масштабе Группы разработана и реализована корпоративная программа страхования имущества, поломок машин и перебоев в производственной деятельности, в составе которой на единых условиях застрахованы предприятия основной производственной цепочки. В основе программ страхования ответственности директоров и должностных лиц, иных видов ответственности, страхования грузов, строительно-монтажных работ, транспорта также лежат принципы централизации и непрерывности.

Договоры страхования заключаются с крупнейшими страховщиками России.

Компания учитывает лучшую практику горно-металлургической отрасли и тенденций страхового рынка для достижения наиболее выгодных условий страхования и управления застрахованными рисками.

Карта значимых рисков Компании с изменениями оценок в 2023 году

Карта рисков



Риск: влияния 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). При оценке учитывается доминирование внешних или внутренних факторов.

Шкала «Степень влияния риска на цели Компании» отображает относительное влияние рисков.

По сравнению с прошлым годом

- ▲ Оценка риска выросла
- ▼ Оценка риска снизилась
- Оценка риска не изменилась

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 рисков.

Риски, связанные с изменением климата

Более подробно информация о рисках и возможностях «Норникеля», связанных с изменением климата, раскрыта в [Отчете в области изменения климата](#).

Для оценки рисков и возможностей, связанных с изменением климата, «Норникель» использует

рекомендации Банка России по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации¹, а также рекомендации Рабочей группы TCFD, в соответствии с которыми выделяются две основные категории рисков:

Влияние физических рисков может выражаться в погодных аномалиях («острые» риски) или хроническом изменении погодных условий (хронические риски). Последствия

реализации физических рисков, связанных с изменением климата, для Компании могут проявляться в виде растепления многолетнемерзлых грунтов, изменения водности речных бассейнов, величины и режима осадков и других климатических риск-факторов, которые могут оказывать существенное негативное влияние на операционную деятельность Группы.

¹ Информационное письмо Банка России от 12 июля 2021 года № ИН-06-28/49 «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ».

Риски переходного периода возникают вследствие глобального перехода к низкоуглеродной экономике. К основным рискам данного типа Компания относит соответствующие политические и регуляторные, технологические, рыночные и репутационные риски, которые могут привести к существенному изменению спроса на продукцию Компании.

Активы Компании находятся в регионах, уже долгое время испытывающих влияние изменения климата, которое учитывается в текущих технико-производственных

и экологических рисках. Компания продолжает интегрировать процесс управления рисками, связанными с изменением климата, а также риск-факторами, связанными с изменением климата, в свои бизнес-процессы в соответствии с рекомендациями TCFD и COSO. Продолжение интеграции физических рисков подразумевает структурирование порядка и правил работы с текущими рисками, а также с рисками более длинных горизонтов. Категория рисков переходного периода в классификации TCFD может выступать

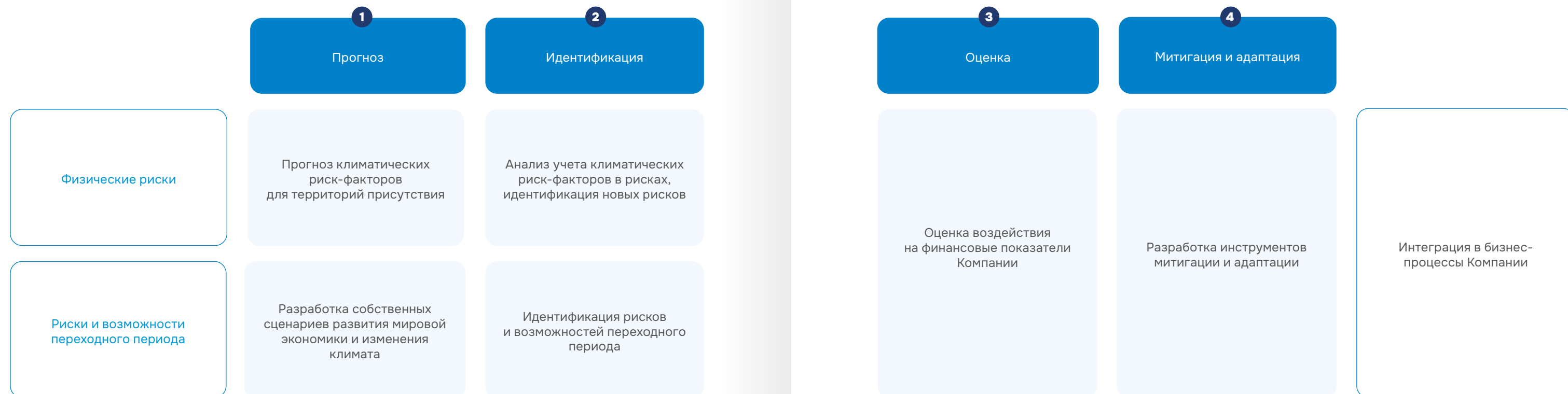
в виде как отдельного риска, так и риск-фактора для других рисков. Компания определила перечень своих рисков переходного периода и провела их оценку в пилотном режиме.

В рамках реализации Дорожной карты по соответствию рекомендациям TCFD и выполнения задач, закрепленных корпоративной Стратегией в области экологии и изменения климата, «Норникель» совершенствует процедуры управления рисками, связанными с изменением климата.

В основе анализа физических рисков лежат публичные сценарии Межправительственной группы экспертов по изменению климата (SSP1-2.6, SSP2-4.5, SSP5-8.5), «локализованные» для всех регионов присутствия производственных площадок Компании. Для анализа рисков переходного периода используются собственные сценарии развития мировой экономики и изменения климата на горизонте до 2050 года. Для управления рисками, связанными с растеплением многолетнемерзлых грунтов, Компания

продолжает развитие системы мониторинга объектов, позволяющей обеспечить постоянное автоматизированное наблюдение за температурой многолетнемерзлых грунтов оснований и деформационным поведением фундаментов. Развитием системы мониторинга занимается Центр мониторинга зданий и сооружений Норильского дивизиона, который отвечает за технический надзор, геоэкологический мониторинг и является центром компетенций в области инженерной геологии.

Формирование процедур управления рисками, связанными с изменением климата



Деградация многолетнемерзлых грунтов (физический риск изменения климата)

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

Основные факторы риска	<ul style="list-style-type: none"> Климатические изменения, повышение среднегодовой температуры на протяжении последних 15–20 лет. Увеличение глубины сезонного протаивания грунта
Влияние на цель и стратегию развития Компании	<ul style="list-style-type: none"> Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов). Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании. Отсутствие чрезвычайных ситуаций (ЧС) межрегионального и федерального характера, включающих ущерб окружающей среде
Оценка риска	<p>Степень влияния на цели: средняя.</p> <p>Источник риска: внешний.</p> <p>Динамика в оценке: без изменений</p>
Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> проводит регулярный мониторинг состояния оснований фундаментов зданий и сооружений; 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 с последующей обработкой результатов на предмет наличия/отсутствия потенциальных рисков смещений земной поверхности; реализует оперативный мониторинг текущего состояния зданий и сооружений Компании посредством масштабирования информационно-диагностической системы (включая развертывания автоматизированных пунктов наблюдений за основными характеристиками, обеспечивающими безопасную эксплуатацию зданий и сооружений); осуществляет мониторинг температуры грунтов оснований зданий и сооружений; реализует компенсирующие и адаптационные мероприятия по приведению зданий и сооружений в работоспособное техническое состояние

Маловодный режим рек (физический риск изменения климата)

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.

Основные факторы риска	<ul style="list-style-type: none"> Аномальные природные явления (засуха) в результате климатических изменений
Влияние на цель и стратегию развития Компании	<ul style="list-style-type: none"> Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании. Уменьшение доли потребления электроэнергии Компании из возобновляемых источников энергии
Оценка риска	<p>Степень влияния на цели: средняя.</p> <p>Источник риска: внешний.</p> <p>Динамика в оценке: без изменений</p>
Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> повышает эффективность систем замкнутого водооборота для снижения забора свежей воды из поверхностных источников (водных объектов); 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 в районе водозаборов р. Норильской для повышения надежности в условиях маловодных периодов; реализует комплекс мероприятий по повышению эффективности работы оборудования и производственных цепочек с целью снижения водопотребления; осуществила замену гидроагрегатов на Усть-Хантайской ГЭС с целью увеличения выработки электроэнергии за счет повышения коэффициента полезного действия гидроагрегатов

Риски и возможности переходного периода

Для оценки рисков и возможностей, возникающих в процессе глобального энергоперехода, «Норникель» разработал три собственных сценария развития мировой экономики и изменения климата на горизонте до 2050 года.

Для разработки сценариев развития мировой экономики и изменения климата при участии экспертов ИМП РАН был проведен анализ порядка 190 доступных публичных сценариев от ведущих разработчиков (Международное энергетическое агентство, Мировой энергетический совет, Международное агентство

по возобновляемым источникам энергии, OPEC, Bloomberg, NGFS, Shell, BP, DNV и др.). В результате были составлены три сценария развития мировой экономики и изменения климата, соответствующих траекториям изменения климата, описанным в публичных сценариях SSP1-2.6, SSP2-4.5, SSP5-8.5.

Ключевые характеристики разработанных сценариев для оценки рисков и возможностей переходного периода на горизонте до 2050 года

	Быстрая трансформация SSP1-2.6	Устойчивый палладий SSP2-4.5	Глобальный рост SSP5-8.5
Вероятность	25%	70%	5%
Фокус развития	Низкоуглеродная парадигма развития, силы мирового сообщества направлены на сокращение выбросов парниковых газов	Сохранение текущих социально-экономических тенденций, наряду с зеленой экономикой традиционные отрасли продолжают играть существенную роль	Фактический отказ от усилий по сдерживанию изменения климата и быстрый экономический рост на базе углеводородов
Инфляция	Высокая	Умеренная	Низкая
Ресурсоемкость, энергоемкость	Низкая	Умеренное снижение	Высокая
Климатическое регулирование	Жесткое	Умеренное	Незначительное
Цены на эмиссии CO2	Большой рост	Умеренный рост	На уровне 2021 г.
Изменение температуры к 2050 году¹	+1,7°C	+2,0°C	+2,5°C
Цель Парижского соглашения	+	-	-

В качестве базового был выбран сценарий «Устойчивый палладий», согласно которому ожидается, что наряду с развитием зеленой экономики традиционные отрасли продолжат играть существенную роль. В частности, сохранится большая доля рынка у автомобилей с двигателями внутреннего сгорания и, как результат, устойчивый долгосрочный спрос на палладий. Два других сценария будут использоваться Компанией для стресс-тестирования влияния рисков, связанных с изменением климата.

Сценарный анализ¹

На базе разработанных сценариев развития мировой экономики и изменения климата «Норникель» провел сценарный анализ сводной финансово-экономической модели до 2050 года. Анализ показал рост выручки во всех сценариях к 2050 году относительно среднего показателя за 2017–2021 годы. Ключевые драйверы роста выручки в сценарии «Глобальный рост» – наибольший рост ВВП и численности населения, что обеспечит наибольшую потребность в палладии, никеле и меди в 2050 году относительно двух других сценариев.

Несмотря на то что «Быстрая трансформация» предполагает наиболее агрессивные темпы декарбонизации, которая невозможна без «зеленых» металлов – никеля и меди, – в сценарии ожидается замедление темпов развития мировой экономики, самые низкие темпы роста ВВП и численности населения. Кроме того, ввиду общего тренда на деавтомобилизацию и развития райдшеринга объем общего парка пассажирских автомобилей, а также парка пассажирских электромобилей, водородных автомобилей и подключаемых гибридов в сценарии «Быстрая трансформация» будет ниже, чем в сценарии «Устойчивый палладий».

¹ Сценарный анализ сводной финансово-экономической модели до 2050 года в соответствии с тремя климатическими сценариями.

² Прирост температуры к доиндустриальному уровню

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.

Основные факторы риска

- Падение спроса на металлы, производимые Компанией.
- Замедление темпов роста мировой экономики в целом и стран – потребителей металлов, производимых Компанией, в частности.
- Дисбаланс спроса и предложения на рынках металлов.
- Замещение металлов, производимых Компанией, на альтернативные материалы.

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Модернизация действующих и строительство новых мощностей с целью роста объемов производства основных металлов, сохранение финансовой стабильности

Оценка риска

Степень влияния на цели: **высокая**.
 Источник риска: **внешний**.
 Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

Компания осознанно принимает ценовой риск. В рамках стратегии управления данным риском Компания:

- 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;
- ищет новые области применения палладия

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.

Основные факторы риска

- Введение зарубежными регуляторами внешнеторговых ограничений, затрагивающих деятельность Компании.
- Конкуренция со стороны других производителей, выпускающих формы никеля по более низкой цене.
- Изменение интенсивности программ электрификации транспорта, требования по металлам и их формам.
- Повышение требований к качеству продукции и аспектам ESG со стороны рынка

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Модернизация действующих и строительство новых мощностей с целью роста объемов производства основных металлов, сохранение финансовой стабильности

Оценка риска

Степень влияния на цели: **высокая**.

Источник риска: **смешанный**.

Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

В рамках стратегии управления данным риском Компания:

- осуществляет мониторинг и анализ изменений требований рынка к качеству, формам продукции и аспектам ESG;
- осуществляет поддержку развития спроса на основные производимые металлы;
- осуществляет мониторинг развития структуры транспорта по типам двигателя и требованиям к используемым металлам;
- 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;
- рассматривает возможности партнерств, направленных на стимулирование спроса на никель в Российской Федерации;
- проводит работу по формированию и развитию альтернативных площадок поставок / торговли МПГ

Финансовые риски

Группа рисков включает в себя валютный, процентный риски, риск ликвидности, а также прочие риски, связанные с финансовым обеспечением операционной и инвестиционной деятельности Компании.

Основные факторы риска

- Повышение стоимости заемного финансирования.
- Ухудшение конъюнктуры рынка.
- Резкие колебания курса валют относительно рубля.
- Ограничение возможности привлечь долговое финансирование из-за ухудшения конъюнктуры финансовых рынков.
- Недоступность ключевых сегментов мировых финансовых рынков (долговые и производные инструменты), ограниченная емкость рынка заимствований в иностранной валюте.
- Риск непредвиденных расходов крупного размера.
- Реализация кредитного риска контрагентов.
- Введение зарубежными регуляторами ограничений, затрагивающих деятельность «Норникеля», его ключевых партнеров и инфраструктурных агентов

Влияние на цель и стратегию развития Компании

- Сбалансированная структура долгового портфеля с точки зрения валюты задолженности, сроков погашения и источников финансирования.
- Поддержание инвестиционной привлекательности Компании

Оценка риска

Степень влияния на цели: **высокая**.

Источник риска: **смешанный**.

Динамика в оценке: **снижился**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

В рамках стратегии управления данным риском Компания:

- поддерживает сбалансированный долговой портфель;
- организует дополнительные кредитные линии в рублях Российской Федерации для предупреждения дефицита ликвидности;
- создает резервный запас ликвидности на балансе Группы для обеспечения платежей;
- контролирует состояние платежной позиции и текущих кассовых разрывов, а также наличие балансовой ликвидности;
- осуществляет регулярное сценарное моделирование по ключевым событиям риска и разрабатывает превентивные планы реагирования;
- постоянно расширяет круг потенциальных партнерских кредитных и финансовых организаций, расширяет и диверсифицирует расчетную инфраструктуру;
- использует различные по целям и назначению финансовые модели, расширяет инструментарий оценки финансовых рисков (стресс-тестирование, реверсное стресс-тестирование по всем финансовым рискам и их факторам в их динамической связке/комбинации, реляциях)

Технико-производственные риски

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.

Основные факторы риска	<ul style="list-style-type: none"> Сложные природно-климатические условия, такие как низкая температура, штормовой ветер, снеговая нагрузка. Внеплановые остановки основного оборудования, обусловленные изношенностью основных фондов. Выделение взрывоопасных газов и затопление рудников. Обрушение конструкций зданий и сооружений. Выход из строя объектов инфраструктуры
Влияние на цель и стратегию развития Компании	Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов)
Оценка риска	<p>Степень влияния на цели: высокая.</p> <p>Источник риска: смешанный.</p> <p>Динамика в оценке: без изменений</p>
Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска	<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»; 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

Риски инвестиционных проектов

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

Основные факторы риска	<ul style="list-style-type: none"> Изменения в прогнозах по объему, качеству и свойствам руд по мере проведения доразведки Изменения сроков реализации инвестиционных проектов. Изменение бюджета инвестиционных проектов в процессе их реализации. Изменение технологических показателей проектов в процессе реализации
Влияние на цель и стратегию развития Компании	<ul style="list-style-type: none"> Стратегическая цель: рост на базе первоклассных активов. Развитие горнодобывающего комплекса, мощностей обогащения и металлургии. Развитие минерально-сырьевой базы и модернизация основных производственных переделов первоклассных активов Компании
Оценка риска	<p>Степень влияния на цели: высокая.</p> <p>Источник риска: смешанный.</p> <p>Динамика в оценке: без изменений</p>
Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> выполняет опережающие геолого-разведочные 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; развивает горно-геологическую информационную систему в Компании; 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 проектной среды; распространяет практику применения пилотных установок по всем технологически сложным и уникальным переделам; осуществляет перепроектирование и замену исполнителей материально-технических ресурсов / услуг на поставщиков из дружественных стран с учетом санкционных ограничений; реализует программу трансформации в ООО «Институт «Гипроникель» для повышения качества и минимизации сроков выполнения научно-исследовательских и проектно-изыскательских работ; развивает компетенции проектного управления в проектных командах и обеспечивает обмен опытом в рамках регулярного проведения Проектного форума

Риски в области промышленной безопасности и охраны труда

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

Основные факторы риска

- Неудовлетворительная организация производства работ.
- Нарушение технологического процесса.
- Воздействие опасных факторов

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов)

Оценка риска

Степень влияния на цели: **высокая.**

Источник риска: **внутренний.**

Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- В соответствии с утвержденной Советом директоров Политикой в области ПБиОТ Компания:
- 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 произошедшего несчастного случая всех сотрудников Компании, проведение внеплановых тематических инструктажей;
 - внедряет системы управления техническими, технологическими и организационно-кадровыми изменениями

Комплаенс-риски

Наступление юридической ответственности, 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, кодексов поведения, а также в результате применения санкций и (или) иных мер воздействия со стороны внешних надзорных органов.

Основные факторы риска

- Противоречивость норм, содержащихся в нормативных актах.
- Широта полномочий и значительная степень усмотрения со стороны надзорных органов.
- Регуляторная нестабильность
- Практики рынка, обусловленные деловым оборотом, страновой спецификой

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Обеспечение деятельности Компании и российских предприятий Группы компаний «Норильский никель» в соответствии с требованиями законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя.**

Источник риска: **смешанный.**

Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- В рамках стратегии управления данным риском Компания:
- обеспечивает разработку и актуализацию основных нормативно-методических документов в области комплаенс;
 - применяет передовые практики для совершенствования комплаенс-системы;
 - реализует мероприятия, направленные на обеспечение соблюдения Компанией требований действующего законодательства;
 - обеспечивает защиту интересов Компании при проведении проверок контролирующими органами и рассмотрении дел об административных правонарушениях;
 - включает в договоры условия, направленные на защиту интересов Компании;
 - обеспечивает проверку благонадежности контрагентов, партнеров, поставщиков до заключения договоров;
 - реализует мероприятия, направленные на предотвращение и минимизацию комплаенс-рисков в Группе компаний «Норильский никель»;
 - обеспечивает регулярную осведомленность работников о требованиях и мерах Компании, направленных на минимизацию комплаенс-рисков;
 - обеспечивает функционирование Службы корпоративного доверия по приему и работе с обращениями о готовящихся или свершившихся фактах коррупции, мошенничества, хищений, иных правонарушений;
 - развивает и поддерживает систему антимонопольного комплаенса;
 - обеспечивает оценку эффективности контроля комплаенс системы в Группе компаний «Норильский никель»

Риски информационной безопасности

Группа рисков, отражающих, в частности, потенциальные акты киберпреступности, возможный несанкционированный вывод, изменение или уничтожение информационных активов, нарушение и снижение эффективности работы ИТ-сервисов, бизнес-процессов, технологических и производственных процессов Компании.

Основные факторы риска

- Нарастание внешних угроз.
- Недобросовестная конкуренция.
- Высокие темпы развития ИТ-инфраструктуры Компании и автоматизации технологических и бизнес-процессов.
- Противоправные действия со стороны сотрудников Компании и (или) третьих лиц.
- Удаленный/комбинированный режим работы и наем удаленных сотрудников вне регионов присутствия Компании.
- Санкционные ограничения применяемых средств защиты

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Снижение рисков информационной безопасности и кибератак на информационные системы, на АСУТП Компании

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя**.
 Источник риска: **смешанный**.
 Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:
- 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;
 - замену импортных средств защиты информации, ограниченных в функционале из-за санкций;
 - защиту активов техническими средствами информационной безопасности и управление доступом к информационным активам;
 - 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

Экологические риски

Группа рисков включает события, приводящие к попаданию веществ в природную среду и не предусмотренные утвержденным технологическим процессом и законодательством Российской Федерации, влияющие на достижение целей Компании в области охраны окружающей среды.

Основные факторы риска

- Несоблюдение требований природоохранного законодательства при организации деятельности на объектах Компании.
- Недостаточная эффективность внутренних процессов управления и контроля.
- Несвоевременная реализация природоохранных программ и мероприятий.
- Природные и климатические явления

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Обеспечение деятельности, в соответствии с требованиями природоохранного законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности в области охраны окружающей среды

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя**.
 Источник риска: **смешанный**.
 Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- В рамках стратегии управления данной группой рисков Компания:
- формирует, внедряет и улучшает бизнес-процессы в области охраны окружающей среды, внедряет прогрессивные практики и подходы;
 - устанавливает систему мотивации и обеспечивает развитие компетенций сотрудников в области охраны окружающей среды;
 - реализует Стратегию в области экологии и климатических изменений;
 - реализует планы природоохранных мероприятий Компании и российских предприятий Группы компаний «Норильский никель»;
 - осуществляет контроль за соблюдением требований природоохранного законодательства и реализацией природоохранных программ и мероприятий

Социальный риск

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

Основные факторы риска

- Реализация проектов, затрагивающих численность / кадровый состав персонала.
- Неприятие ценностей Компании отдельными сотрудниками и (или) третьими лицами.
- Ограниченные возможности по ежегодной индексации заработной платы сотрудников.
- Распространение недостоверной, искаженной информации о планах и деятельности Компании среди сотрудников Группы.
- Перераспределение расходов, связанных с социальными программами и благотворительностью

Влияние на цель и стратегию развития Компании

- Социальная ответственность:
- развитие в партнерстве с региональными и местными органами власти социальной инфраструктуры, необходимой для безопасной и комфортной жизни населения территории;
 - содействие профессиональному и культурному развитию сотрудников и формирование кадрового потенциала регионов деятельности Компании;
 - реализация системных благотворительных программ и проектов

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя**.
 Источник риска: **смешанный**.
 Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- В рамках стратегии управления данным риском Компания:
- неукоснительно следует требованиям коллективных договоров, заключенных между компаниями Группы и сотрудниками (на предприятиях Группы заключены 22 коллективных договора);
 - 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

Риски цепочки поставок

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

Основные факторы риска

- Сложные природно-климатические условия регионов присутствия.
- Ограничения транспортно-логистической схемы.
- Рост инфляции, курсовой стоимости валюты, ценового давления поставщиков, некорректное планирование и другие факторы.
- Нарушение контрагентами договорных обязательств.

Влияние на цель и стратегию развития Компании

- Эффективное выполнение программы производства готовой продукции.
- Своевременная поставка продукции потребителям.

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя**.
 Источник риска: **смешанный**.
 Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- В рамках стратегии управления риском Компания:
- 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;
 - определяет перечни критически важных изготовителей оборудования и материалов, ведется работа по недопущению срыва поставок и мониторингу состояния деятельности данных предприятий;
 - реализует Программу развития логистической инфраструктуры