



# управление

## рисками

220 Риск-менеджмент

224 Ключевые риски

# РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

Компания регулярно осуществляет управление рисками, которые способны оказать влияние на стратегические и операционные цели ее деятельности. Данный процесс заключается в следующих этапах:

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

В Компании выделены следующие основные цели управления рисками:

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

Система управления рисками базируется на принципах и требованиях, зафиксированных в российском и международном законодательствах, а также в профессиональных стандартах, в том числе в Кодексе корпоративного управления, рекомендованном Банком России, ГОСТ Р ИСО 31000–2010 (Менеджмент риска) и COSO ERM (Управление рисками организаций: интеграция со стратегией и эффективностью деятельности).

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

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

## Структура системы управления рисками

### ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ

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

### СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

### КОМИТЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПО АУДИТУ И УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ

### СЛУЖБА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

### ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ

- Формирование отчетности топ-20 рисков Компании (ежеквартально)
- Формирование отчетности по стратегическим рискам (ежегодно)
- Разработка и актуализация методологии в области управления рисками
- 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

### ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

### ОСНОВНАЯ ФУНКЦИЯ

- Независимая и объективная оценка эффективности управления рисками в Компании (ежегодно)

### ВЛАДЕЛЬЦЫ РИСКОВ (МЕНЕДЖМЕНТ И РАБОТНИКИ КОМПАНИИ)

### ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ

- Выявление и оценка управления рисками в рамках интегрированной модели риск-менеджмента
- Интеграция управления в бизнес-процессы. Принятие риск-ориентированных решений
- Поддержание системы непрерывности деятельности
- Формирование отчетности по ключевым рискам в зоне компетенции владельца риска (ежеквартально)
- Разработка документации по управлению рисками в рамках функциональных направлений

За 2017–2019 годы Компания провела следующие работы по развитию системы управления рисками:

- 1/ Были разработаны и утверждены необходимые документы по управлению рисками (политики, положения, регламенты по управлению рисками по различным функциональным направлениям, методические указания по разработке планов непрерывности деятельности).
- 2/ Определены основные риски Компании, которые регулярно предоставляются на Комитет по аудиту и устойчивому развитию в виде карты стратегических рисков и топ-20 рисков. По результатам оценки рисков принимаются решения по их снижению, в том числе разрабатываются и утверждаются планы мероприятий по управлению рисками.
- 3/ Ключевые дочерние компании Группы включены в корпоративную систему управления рисками. Отчетность по рискам дочерних компаний стала регулярно анализироваться на всех уровнях и консолидироваться на уровне Главного офиса.
- 4/ Разработано заявление о риск-аппетите, которое утверждается и ежегодно актуализируется Советом директоров.
- 5/ Разработаны и утверждены планы непрерывности деятельности в отношении наиболее критических производственных и инфраструктурных рисков.
- 6/ Принято решение о тиражировании и регулярном рассмотрении в рамках инвестиционных комитетов Компании результатов количественной оценки рисков по инвестиционным проектам для принятия риск-ориентированных решений.
- 7/ Для работников Главного офиса, Заполярного филиала, Кольской ГМК и «Гипроникеля» проводятся регулярные очные тренинги по рискам.
- 8/ Разработан интерактивный онлайн-курс по обучению сотрудников работе с операционными рисками.
- 9/ Разработан пакет документов на проектирование автоматизированной системы управления рисками (АСУР) на базе системы класса GRC.
- 10/ Ежегодно проводятся аудиты по эффективности системы управления рисками и актуализируется дорожная карта развития риск-менеджмента. Также проводится самооценка эффективности корпоративной системы управления рисками (КСУР) на соответствие лучшей международной практике.

Качественные показатели работы Службы риск-менеджмента в 2019 году учитывали выполнение следующих работ:

- тиражирование методов количественной оценки рисков инвестиционных проектов;
- реализация мероприятий в рамках развития системы управления непрерывностью бизнеса;
- проведение обучения сотрудников Компании корпоративному управлению рисками;
- автоматизация процессов внутреннего контроля и риск-менеджмента на базе GRC-системы;
- развитие системы управления технико-производственными рисками, в том числе актуализация реестров, тестирование методов количественной/скорринговой оценки.

В соответствии с дорожной картой развития на 2020+ год запланированы следующие направления работы по совершенствованию системы управления рисками:

- начало работ по автоматизации процесса управления рисками;
- настройка алгоритмов оперативного информирования обо всех возникающих рисках с использованием GRC-системы;
- регулярное проведение самодиагностики и оценки соответствия КСУР лучшим международным практикам;
- начало работ по установке ключевых риск-индикаторов в рамках проекта внедрения класса GRC-системы;
- совершенствование компонентов системы риск-менеджмента в процессах стратегического и операционного планирования;
- тиражирование подхода по применению методов имитационного моделирования для оценки рисков инвестиционных проектов;
- развитие методологии анализа и управления различными категориями технико-производственных рисков;
- расширение периметра управления непрерывностью деятельности на процессы непромышленного характера: информационные технологии, безопасность, кадровое обеспечение.

## ВНОВЬ ВОЗНИКАЮЩИЕ РИСКИ

Как правило, вновь возникающие риски, имеют внешний источник возникновения по отношению к Компании. Зачастую в связи с недостатком информации сложно анализировать данные риски и предотвратить их наступление. Эффективное управление вновь возникающими рисками критично для укрепления долгосрочной устойчивости Компании, управления изменениями и поддержания конкурентного преимущества Компании на рынке металлов. «Норникель» оценивает и управляет вновь возникающими рисками, принимая во внимание возможные последствия их наступления, а также скорость, с которой может реализоваться рисковое событие, и реальные возможности Компании предотвратить и (или) ограничить влияние данных рисков.

Вновь возникающие риски идентифицируются и на первых этапах отслеживаются релевантными внутренними экспертами. Например, к анализу вновь возникающих рисков подключен институт риск-экспертов, которые проводят предварительную идентификацию и оценку рисков, связанных со всеми областями деятельности Компании. После оценки уровня риска и определения мер по реагированию вновь возникающими рисками управляют их владельцы.

Основное внимание при работе с вновь возникающими рисками направлено на предотвращение вероятности наступления данных рисков, а также снижение возможных негативных последствий их наступления. Подход Компании включает в себя применение контрольных мер, например таких как планы непрерывности деятельности для внешних рисков, которые могут оказать катастрофический эффект на производственную деятельность и бизнес-процессы Компании. Данные контрольные меры повышают устойчивость «Норникеля» по отношению к критическим ситуациям, возникающим за пределами Компании. Вновь возникающие риски оцениваются на регулярной основе, включая переоценку и определение уровня их критичности для Компании.

## ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА

Глобальное потепление и другие последствия изменений климата в перспективе могут повлиять на деятельность Компании. Данное влияние может выразиться через погодные аномалии или хроническое изменение погодных условий. Физические последствия от изменения климата могут проявляться в виде засухи и растепления грунтов, что может оказать существенное негативное влияние на деятельность Компании. В рамках стратегии управления рисками Компания предпринимает целый комплекс мер по наблюдению за данными рисками и их контролю. Высокие показатели потребления электроэнергии из возобновляемых источников, доля многократно используемой воды и один из самых низких показателей выбросов CO<sub>2</sub> по сравнению с другими металлургическими компаниями дают основания полагать, что риск сохраняется на приемлемом уровне. Кроме того, Компания в перспективе может получить дополнительный эффект от реализации климатических рисков как возможность в связи высоким спросом на металлы, необходимые для развития низкоуглеродной экономики.

## СТРАХОВАНИЕ

Страхование в «Норникеле» является одним из важнейших инструментов по обеспечению контроля рисков и управлению финансами, а также служит в качестве защиты имущественных интересов Компании и ее акционеров от непредвиденных убытков, которые могут возникнуть в процессе производственной деятельности, в том числе вследствие внешних воздействий.

В «Норникеле» функция страхования централизована для соблюдения единой политики и стандартов при реализации комплексного подхода в управлении непрерывным страховым покрытием. Ежегодно утверждается комплексная программа страхования, определяющая ключевые параметры по видам страхования и ключевым проектам «Норникеля». В масштабе Группы разработана и реализована корпоративная программа страхования имущества, поломок машин и перерывов в производственной деятельности. С крупнейшими страховщиками России заключен договор

корпоративной программы с привлечением международного брокера, при взаимодействии с которым «Норникель» контролирует размещение своих рисков среди высокорейтинговых международных перестраховочных компаний.

Также централизованно организованы программы страхования грузов, строительно-монтажных работ, авиационного страхования и страхования водного транспорта. Застрахована ответственность компаний Группы, директоров и должностных лиц. Компания учитывает лучшую практику горно-металлургической отрасли для достижения наиболее выгодных условий страхования и управления застрахованными рисками.

## КАРТА ЗНАЧИМЫХ РИСКОВ КОМПАНИИ С ИЗМЕНЕНИЯМИ ОЦЕНОК В 2019 ГОДУ

Ниже представлена верхнеуровневая карта значимых рисков Компании, разработанная с учетом рекомендаций международных стандартов в области управления рисками. Карта рисков описывает значимые риски по степени влияния на достижение целей Компании и источникам возникновения.

### Карта рисков Компании за 2019 год



- Оценка риска выросла по сравнению с предыдущим годом.  
 ↘ Оценка риска снизилась по сравнению с предыдущим годом.  
 — Оценка риска не изменилась по сравнению с предыдущим годом.

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

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

3/ Компания реализует комплекс дополнительных мероприятий, направленных на снижение данного риска (см. описание риска).

# 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. Также некоторые риски одновременно влияют на достижение нескольких целей. Описание целей, на которые ключевые риски оказывают влияние, приведено в описании самих рисков ниже.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ



Степень влияния на цели: высокая.



Источник риска: внешний.



Динамика в оценке (по сравнению с предыдущим годом): без изменений.

### ЦЕНОВОЙ РИСК

#### (ПАДЕНИЕ РЫНОЧНЫХ ЦЕН НА ПРОИЗВОДИМЫЕ МЕТАЛЛЫ ВСЛЕДСТВИЕ МИРОВОЙ КОНЪЮНКТУРЫ РЫНКОВ)

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	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения 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	Усиление и монетизация лидирующей роли Компании на рынках никеля и палладия	<p>На текущий момент Компания осознанно принимает ценовой риск. В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>регулярно анализирует и прогнозирует динамику спроса и предложения на основные металлы;</li> <li>предоставляет ключевым потребителям гарантии обеспечения сырьем путем заключения долгосрочных контрактов на поставку металлов с фиксированным объемом поставок;</li> <li>совместно с другими производителями никеля и металлов платиновой группы (МПП) сотрудничает с Институтом никеля и Международной ассоциацией МПП в рамках работы по защите и расширению спроса на никель и МПП.</li> </ul> <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>

Степень влияния  
на цели: высокая.Источник риска:  
смешанный.Динамика в оценке (по сравнению  
с предыдущим годом): без изменений.

## РЫНОЧНЫЙ РИСК (СНИЖЕНИЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРОДУКЦИИ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ)

Снижение привлекательности продукции Компании на рынке может привести к необходимости продажи металлов с дисконтом от рыночной цены и снижению доходов Компании.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Повышение требований к качеству продукции со стороны рынка.</p> <p>Конкуренция со стороны других производителей, выпускающих формы никеля по более низкой цене.</p> <p>Изменение автопроизводителями основного типа используемого катализатора (замещение палладия платиной в катализаторах автомобилей с бензиновым двигателем).</p> <p>Введение санкций</p>	<p>Усиление и монетизация лидирующей роли Компании на рынках никеля и палладия</p>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществляет взаимодействие с участниками рынка по мониторингу изменений требований рынка к качеству продукции;</li> <li>• обеспечивает отраслевую и географическую диверсификацию продаж металлопродукции;</li> <li>• обеспечивает совершенствование и диверсификацию продуктового ряда;</li> <li>• рассматривает возможности партнерства с ключевыми производителями аккумуляторов для электромобилей;</li> <li>• обеспечивает стратегическое сотрудничество с автоконцернами на основе гарантий долгосрочных поставок палладия;</li> <li>• анализирует требования рынка к качеству продукции;</li> <li>• осуществляет поиск партнеров — ключевых производителей аккумуляторов для электромобилей</li> </ul>



Степень влияния на цели: средняя.



Источник риска: смешанный.



Динамика в оценке (по сравнению с предыдущим годом): без изменений.

## УЖЕСТОЧЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ТРЕБОВАНИЙ

Ужесточаются экологические требования, в том числе процедуры получения разрешительных документов в сфере экологии, а также усиливается государственный контроль за соблюдением экологических требований.

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 законодательство в области экологии. Так, изменение с 1 января 2019 года системы экологических разрешительных документов: введение требований по комплексному экологическому разрешению и новой системы нормирования с использованием технологических нормативов.</p> <p>Технологические ограничения, связанные с очисткой шахтных вод и промышленных сточных вод</p>	<p>Обеспечение деятельности Компании и организаций корпоративной структуры, входящих в Группу компаний «Норильский никель» (далее – ОКС НН), 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"> <li>реализует план природоохранных мероприятий по снижению выбросов и сбросов, а также по обращению с отходами в установленные сроки;</li> <li>обеспечивает участие представителей Компании в рабочих группах профильных комитетов и региональных министерств, а также ведомств;</li> <li>участвует в совместных проектах с заповедниками, расположенными на территории присутствия Компании</li> </ul>

Степень влияния  
на цели: низкая.Источник риска:  
смешанный.Динамика в оценке (по сравнению  
с предыдущим годом): без изменений.

## ВАЛЮТНЫЙ РИСК

Снижение курса доллара США относительно рубля, в том числе в случае изменения ситуации в экономике России и изменения политики Банка России, может негативно повлиять на финансовые результаты Компании, получающей большую часть выручки в долларах США и несущей основные расходы в рублях.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Увеличение платежного баланса России, повышение биржевых цен на нефть и снижение объемов импорта. Изменение страновых макроэкономических показателей. Изменение рейтингов. Снижение волатильности на финансовых рынках России, а также на рынках других развивающихся стран	Поддержание кредитных рейтингов на инвестиционном уровне. Сбалансированная структура долгового портфеля с точки зрения валют, сроков погашения и источников финансирования	В рамках стратегии управления данным риском Компания: <ul style="list-style-type: none"> <li>поддерживает сбалансированный долговой портфель с преобладанием заимствований в долларах США для обеспечения «естественного» хеджирования;</li> <li>применяет регламентирующие документы, ограничивающие фиксацию в расходных договорах цен, выраженных в иностранной валюте;</li> <li>применяет производные финансовые инструменты для снижения подверженности Компании валютному риску путем балансирования денежных потоков по выручке, выраженных в долларах США, и по финансовым обязательствам, выраженным в других валютах</li> </ul>

Степень влияния  
на цели: средняя.Источник риска:  
смешанный.Динамика в оценке (по сравнению  
с предыдущим годом): без изменений.

## ИНВЕСТИЦИОННЫЙ РИСК

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

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
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. Пересмотр технологических показателей в процессе реализации проектов	Стратегическая цель: рост на базе первоклассных активов. Развитие горнодобывающего комплекса, мощностей обогащения и металлургии. Развитие минерально-сырьевой базы и модернизация основных производственных отделов первоклассных активов Компании	В рамках стратегии управления данным риском Компания: <ul style="list-style-type: none"> <li>выполняет опережающие геолого-разведочные работы с актуализацией горного календаря (перспективного плана добычи) с учетом текущего статуса реализации крупных инвестиционных проектов по развитию минерально-сырьевой базы;</li> <li>проводит внешний аудит геологической информации компетентными лицами;</li> <li>развивает горно-геологическую информационную систему в Компании;</li> <li>проводит внутренний аудит (кросс-функциональную экспертизу) крупных инвестиционных проектов на всех фазах жизненного цикла проекта (Project Assurance);</li> <li>совершенствует систему мотивации в проектной деятельности;</li> <li>внедряет интегрированную систему управления проектами капитального строительства;</li> <li>обеспечивает синхронизацию процессов краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного планирования при реализации проектов капитального строительства</li> </ul>

## ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ



Степень влияния на цель: высокая.



Источник риска: внутренний.



Динамика в оценке (по сравнению с предыдущим годом): без изменений.

### ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ТРАВМАТИЗМ

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

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Неудовлетворительная организация производства работ. Нарушение технологического процесса. Воздействие опасных факторов. Невыполнение требований законодательства в области ПБиОТ по своевременному получению лицензий на эксплуатацию опасного производства</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"> <li>• осуществляет непрерывный контроль за соблюдением требований в области ПБиОТ;</li> <li>• 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;</li> <li>• обеспечивает экипирование сотрудников современными сертифицированными средствами индивидуальной защиты;</li> <li>• проводит лечебно-профилактические и санитарно-гигиенические мероприятия для снижения риска воздействия вредных и опасных производственных факторов;</li> <li>• проводит регулярное обучение, инструктаж и аттестацию сотрудников по вопросам ПБиОТ, корпоративные семинары, в том числе с применением специализированных тренажерных комплексов;</li> <li>• совершенствует методологическую базу в области ПБиОТ, включая разработку и внедрение корпоративных стандартов в области ПБиОТ;</li> <li>• развивает систему оценки и управления рисками на предприятиях Группы в рамках реализации проекта «Риск-контроль»;</li> <li>• проводит анализ компетенций линейных руководителей производственных предприятий Компании, разработку обучающих программ и организацию последующего обучения в области ПБиОТ;</li> <li>• проводит обучение руководителей по программе определения коренных причин несчастных случаев с применением лучших международных практик («Дерево причин и опасностей», 5 Why и т. д.);</li> <li>• обеспечивает информирование об обстоятельствах и причинах произошедшего несчастного случая всех сотрудников Компании, проведение внеплановых тематических инструктажей;</li> <li>• внедряет системы управления техническими, технологическими и организационно-кадровыми изменениями</li> </ul>

Степень влияния  
на цели: высокая.Источник риска:  
смешанный.Динамика в оценке (по сравнению  
с предыдущим годом): без изменений.

## РИСКИ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

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

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Наращение 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</p>	<p>Снижение рисков информационной безопасности и кибератак на автоматизированные системы управления технологическими процессами Компании (АСУТП)</p>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• соответствие требованиям действующего законодательства и регуляторов в части защиты персональных данных, коммерческой тайны, инсайдерской информации, критической информационной инфраструктуры;</li> <li>• реализацию требований Политики ПАО «ГМК «Норильский никель» в области информационной безопасности;</li> <li>• классификацию информационных активов и оценку рисков информационной безопасности;</li> <li>• повышение осведомленности в области информационной безопасности сотрудников Компании;</li> <li>• защиту активов техническими средствами информационной безопасности и управление доступом к информационным активам;</li> <li>• информационную безопасность АСУТП;</li> <li>• 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;</li> <li>• разработку нормативной базы информационной безопасности;</li> <li>• организацию и сертификацию системы менеджмента информационной безопасности Компании</li> </ul>



Степень влияния на цели: средняя.



Источник риска: внутренний.



Динамика в оценке (по сравнению с предыдущим годом): снижение риска.

## 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, необходимости компенсации ущерба, причиненного третьим лицам и окружающей среде.

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. Внеплановые остановки основного оборудования, обусловленные изношенностью основных фондов.</p> <p>Выделение взрывоопасных газов и затопление рудников. Обрушение конструкций зданий и сооружений. Выход из строя объектов инфраструктуры</p>	<p>Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов). Своевременная поставка продукции потребителям</p>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• правильную и безопасную эксплуатацию активов Компании в соответствии с технической документацией, техническими правилами и нормами, установленными законодательством регионов присутствия подразделений Компании;</li> <li>• развитие системы ранжирования и оценки критичности основных промышленных активов Группы компаний «Норильский никель»;</li> <li>• своевременное обновление основных фондов с целью поддержания заданного уровня надежности производства;</li> <li>• внедрение автоматизированных систем контроля технологических параметров работы оборудования, применение современных инженерных средств контроля;</li> <li>• совершенствование системы технического обслуживания и ремонта;</li> <li>• обучение и повышение квалификации сотрудников как на базе самих предприятий, так и централизованно, в корпоративных центрах;</li> <li>• системное проведение работ по выявлению и оценке технико-производственных рисков, реализацию программы организационных и технических мероприятий по снижению данных рисков;</li> <li>• совершенствование системы стационарных газоанализаторов, обеспечение персонала индивидуальными газоанализаторами;</li> <li>• 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;</li> <li>• 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;</li> <li>• ежегодное привлечение независимых инженеров-сюрвейеров для изучения подверженности Компании перерывам в производственно-логистической цепочке и оценки соответствующих рисков.</li> </ul> <p>Основные технико-производственные риски в 2019 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>

Степень влияния  
на цели: средняя.Источник риска:  
внутренний.Динамика в оценке (по сравнению  
с предыдущим годом): без изменений.

## ПЕРЕРЫВ В ЭНЕРГОСНАБЖЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И СОЦИАЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ В НОРИЛЬСКОМ ПРОМЫШЛЕННОМ РАЙОНЕ

В результате выхода из строя основного оборудования энергогенерирующих предприятий и объектов сетей передачи возможно ограничение в обеспечении основных производственных мощностей Заполярного филиала и социальных объектов в Норильском промышленном районе электроэнергией, теплоэнергией и водой.

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



Степень влияния на цели: средняя.



Источник риска: смешанный.



Динамика в оценке (по сравнению с предыдущим годом): без изменений.

## 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.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Противоречивость норм, содержащихся в нормативных актах. Широта полномочий и значительная степень усмотрения со стороны надзорных органов	Обеспечение деятельности Компании и ОКС НН в соответствии с требованиями законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>реализует мероприятия, направленные на соблюдение Компанией требований действующего законодательства;</li> <li>обеспечивает защиту интересов Компании при проведении проверок контролирующими органами и рассмотрении дел об административных правонарушениях;</li> <li>осуществляет досудебную и судебную защиту интересов Компании;</li> <li>включает в договоры условия, направленные на защиту интересов Компании;</li> <li>реализует мероприятия по противодействию коррупции, легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансирования терроризма и финансирования распространения оружия массового уничтожения;</li> <li>реализует меры по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком;</li> <li>осуществляет своевременное и достоверное раскрытие информации в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и применимого международного законодательства;</li> <li>организует обучение сотрудников Компании по курсам «Работа с инсайдерской информацией» и «Противодействие коррупции»;</li> <li>обеспечивает проведение вводного инструктажа по вопросам противодействия коррупции.</li> </ul> <p>Также в Компании разработаны и утверждены следующие документы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Положение об антимонопольном комплаенсе в сфере экономической концентрации в Российской Федерации;</li> <li>Регламент взаимодействия подразделений ПАО «ГМК «Норильский никель» и ОКС НН при раскрытии/предоставлении информации на рынке ценных бумаг.</li> </ul> <p>Регламент ведения реестра разрешительных документов ПАО «ГМК «Норильский никель» и получения сведений из реестра</p>

Степень влияния  
на цели: средняя.Источник риска:  
смешанный.Динамика в оценке (по сравнению  
с предыдущим годом): увеличение риска.

## СОЦИАЛЬНЫЙ РИСК

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

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>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</p>	<p>Социальная ответственность:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• развитие в партнерстве с региональными и местными органами власти социальной инфраструктуры, необходимой для безопасной и комфортной жизни населения территории;</li> <li>• содействие профессиональному и культурному развитию работников и формирование кадрового потенциала регионов деятельности Компании;</li> <li>• реализация системных благотворительных программ и проектов</li> </ul>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• неукоснительно следует требованиям коллективных договоров, заключенных между компаниями Группы и сотрудниками (так, в 2018 году подписан новый коллективный договор ПАО «ГМК «Норильский никель» на 2018–2021 годы);</li> <li>• активно взаимодействует с региональными органами власти, органами местного самоуправления и институтами гражданского общества;</li> <li>• выполняет обязательства социальной направленности, взятые в рамках соглашений государственно-частного партнерства;</li> <li>• реализует благотворительную программу «Мир новых возможностей», направленную на поддержку и стимулирование региональных общественных инициатив;</li> <li>• реализует проект «Обновление Норильска», направленный на внедрение инновационных технологий устойчивого социально-экономического развития в регионе присутствия Компании;</li> <li>• регулярно проводит социальный мониторинг предприятий;</li> <li>• организует опросы населения, проживающего на территории г. Норильска, касательно уровня жизни, занятости, миграционных установок и социального самочувствия с целью выявления проблемных зон;</li> <li>• реализует социальные проекты и программы, направленные на поддержание сотрудников и членов их семей, а также бывших сотрудников Компании;</li> <li>• проводит диалоги и анкетирование заинтересованных сторон в процессе подготовки публичной отчетности об устойчивом развитии Группы компаний «Норильский никель»;</li> <li>• предоставляет комплекс мер социальной поддержки высвобождаемому персоналу в соответствии с социальными программами, принятыми в Кольской ГМК, и разрабатывает стратегии социально-экономического развития Печенгского района</li> </ul>



Степень влияния на цели: средняя.



Источник риска: смешанный.



Динамика в оценке (по сравнению с предыдущим годом): без изменений.

## 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.

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

## РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА



Степень влияния  
на цели: средняя.



Источник риска:  
внешний.



Динамика в оценке (по сравнению  
с предыдущим годом): без изменений.

### 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.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Аномальные природные явления (засуха) в результате климатических изменений	Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов). Своевременная поставка продукции потребителям. Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании	В рамках стратегии управления данным риском Компания: <ul style="list-style-type: none"> <li>создает замкнутый водооборот для снижения забора воды из сторонних источников;</li> <li>регулярно проводит гидрологические наблюдения для прогнозирования уровня воды в реках и водоемах;</li> <li>взаимодействует с Федеральной службой по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды (Росгидромет) в части организации постоянных гидрологических и метеорологических постов для увеличения точности прогнозирования водности основных рек в регионах присутствия Компании;</li> <li>организует работы по углублению русла р. Норильской и снижению энергопотребления производственными объектами Компании в случае реализации риска;</li> <li>осуществляет замену оборудования на гидроэлектростанциях с целью увеличения выработки электроэнергии за счет повышения коэффициента полезного действия (КПД) гидроагрегатов (срок реализации – 2012–2021 годы)</li> </ul>



Степень влияния  
на цели: средняя.



Источник риска:  
внешний.



Динамика в оценке (по сравнению  
с предыдущим годом): без изменений.

### РАСТЕПЛЕНИЕ ГРУНТОВ

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

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Климатические изменения, повышение среднегодовой температуры на протяжении последних 15–20 лет. Увеличение глубины сезонного протаивания	Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов). Своевременная поставка продукции потребителям. Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании	В рамках стратегии управления данным риском Компания: <ul style="list-style-type: none"> <li>проводит регулярный мониторинг состояния оснований фундаментов зданий и сооружений, построенных по принципу применения многолетнемерзлых грунтов в строительстве;</li> <li>осуществляет геодезический контроль за изменением пространственного положения зданий;</li> <li>проводит измерение температуры грунтов в основаниях зданий;</li> <li>контролирует соблюдение предприятиями правил эксплуатации технических подполий;</li> <li>организует подготовку рекомендаций и разработку компенсирующих мероприятий по приведению зданий и сооружений в безопасное эксплуатационное состояние</li> </ul>