

Система управления рисками и внутреннего контроля

Система управления рисками

Компания на постоянной основе осуществляет управление рисками, оказывающими влияние на стратегические и операционные цели ее деятельности. Данная работа включает в себя идентификацию рисков, имеющих как внешние, так и внутренние источники возникновения, оценку рисков по уровню их влияния на ключевые финансовые и нефинансовые показатели, разработку и реализацию мероприятий, направленных на реагирование и минимизацию рисков.

В Компании разработаны и приняты все необходимые документы в области управления рисками, включая:

- Политику в области управления рисками;
- Положение о корпоративной системе управления рисками;
- Регламент управления рисками;
- Регламент управления рисками инвестиционного проекта;
- регламенты управления рисками по отдельным процессам (управление налоговыми рисками, рисками ПБиОТ, рыночными рисками и др.).

Управление рисками осуществляется во всех сферах деятельности и на всех уровнях управления Компанией:

- стратегические риски управляются на уровне Совета директоров и топ-менеджмента Компании;
- ключевые операционные риски управляются на уровне топ-менеджмента Компании;
- другие значимые операционные риски управляются на уровне руководителей структурных и внутриструктурных подразделений.

Основными целями управления рисками, согласно Политике Компании, являются:

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

Управление рисками базируется на принципах и требованиях российского и международного законодательства, профессиональных стандартов, в том числе Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России, ИСО 31000 (Менеджмент риска) и COSO ERM (Управление рисками организаций: интегрированная модель).

В отношении катастрофических производственных рисков Компания разрабатывает и утверждает планы непрерывности деятельности, определяющие, в случае возникновения аварийной ситуации:

- порядок взаимодействия подразделений;
- план поддержания или восстановления производственной деятельности;
- план восстановления или реконструкции поврежденного актива.

Ответственность за поддержание и развитие корпоративной системы управления рисками возложена на вице-президента, руководителя Блока внутреннего контроля и риск-менеджмента и Службу риск-менеджмента Компании.

Основными направлениями развития системы управления рисками Компании в 2018 году являются:

- продолжение работы по интеграции системы управления рисками с процессами стратегического, бюджетного и инвестиционного планирования, постановки и оценки ключевых показателей эффективности менеджмента;
- внедрение средств автоматизации процесса управления рисками;
- совершенствование процесса управления технико-производственными рисками, расширение периметра анализа; оценка воздействия технико-производственных рисков на жизнь и здоровье людей и окружающую среду;
- внедрение методов количественной оценки и моделирования при анализе технико-производственных рисков и рисков инвестиционных проектов.

Страхование

Страхование в «Норникеле» является одним из важнейших инструментов по обеспечению контроля рисков и управления финансами и служит защите имущественных интересов Компании и ее акционеров от непредвиденных убытков, которые могут возникнуть в 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. Договоры корпоративной программы заключены с крупнейшими страховщиками России 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, страхования водного транспорта. Застрахована ответственность компаний Группы, директоров и должностных лиц.

В целях достижения наилучших для Компаний условий страхования и управления страхуемыми рисками учитывается лучшая практика горно-металлургической отрасли.

Основные риски Компании, их факторы и меры по снижению

Наименование риска	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
РИСК ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ТРАВМАТИЗМА	
<p>Несоблюдение работниками установленных правил в области охраны труда может являться источником возникновения угроз здоровью и жизни работников, временной приостановки работ, имущественного ущерба.</p>	<p>В соответствии с утвержденной Советом директоров Компании Политикой в области охраны труда и промышленной безопасности Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • осуществление непрерывного контроля соблюдения требований в области ПБиОТ; • улучшение условий труда работников Компании и персонала подрядных организаций, выполняющих работы на производственных объектах Компании, в том числе за счет внедрения новых технологий и средств механизации труда, повышение уровня промышленной безопасности производственных объектов; • экипирование работников современными сертифицированными средствами индивидуальной защиты; • проведение лечебно-профилактических и санитарно-гигиенических мероприятий для снижения риска воздействия вредных и опасных производственных факторов; • регулярное обучение, инструктаж и аттестацию работников по вопросам промышленной безопасности и охраны труда, проведение корпоративных семинаров, в том числе с применением специализированных тренажерных комплексов; • совершенствование методологической базы в области ПБиОТ, в том числе Компания проводит работу по разработке и внедрению корпоративных стандартов в области ПБиОТ; • развитие системы оценки и управления рисками на предприятиях Группы «Норильский никель» в рамках реализации проекта «Риск-контроль»; • анализ компетенций линейных руководителей производственных предприятий Компании, разработку обучающих программ и организацию последующего обучения в области ПБиОТ; • обучение руководителей по программе определения коренных причин несчастных случаев с применением лучших международных практик («Дерево причин и опасностей», «5-why» и т. д.); • информирование об обстоятельствах и причинах произошедшего несчастного случая всех работников Компании, проведение внеплановых тематических инструктажей; • внедрение системы управления техническими, технологическими и организационно-кадровыми изменениями.
<p>Основные факторы риска:</p> <ul style="list-style-type: none"> • неудовлетворительная организация и контроль безопасного выполнения работ. 	

Наименование риска	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
РИСК ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ	
<p>В результате потенциальных актов киберпреступности возможен несанкционированный вывод, изменение или уничтожение информационных активов, нарушение и снижение эффективности ИТ-сервисов, бизнес-процессов, технологических и производственных процессов Компании.</p> <p>Основные факторы риска:</p> <ul style="list-style-type: none"> • нарастание внешних угроз; • недобросовестная конкуренция; • высокие темпы развития ИТ-инфраструктуры Компании и автоматизации технологических и бизнес-процессов; • противоправные действия сотрудников Компании и третьих лиц. 	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • развитие Стратегии и Программы информационной безопасности Компании, определение ролей и ответственности бизнес-подразделений в области информационной безопасности на корпоративном уровне; • разработку нормативной базы информационной безопасности; • соответствие требованиям законодательства Российской Федерации и регуляторов в части защиты персональных данных, коммерческой тайны, инсайдерской информации, критической информационной инфраструктуры; • классификацию информационных активов и оценку рисков информационной безопасности; • повышение осведомленности в области информационной безопасности; • защиту активов техническими средствами информационной безопасности; • управление доступом к информационным активам и инцидентами информационной безопасности; • информационную безопасность автоматизированной системы управления технологическими процессами (АСУТП); • мониторинг угроз информационной безопасности и эксплуатацию технических средств защиты, в том числе анализ уязвимостей, тестирование на проникновение, криптографическую защиту каналов связи, контроль доступа к отчуждаемым устройствам; защиту от утечек конфиденциальной информации, управление мобильными устройствами; • организацию и сертификацию системы менеджмента информационной безопасности Компании.
ЦЕНОВОЙ РИСК	
<p>Риск падения доходов от продаж в результате снижения цен на металлы (никель, медь, платина, палладий и др.), в зависимости от состояния и перспектив развития спроса и предложения на отдельных рынках металлов, макроэкономических факторов развития мировой экономики, интереса финансового сообщества в спекулятивных/инвестиционных сделках на сырьевых рынках.</p> <p>Основные факторы риска:</p> <ul style="list-style-type: none"> • падение спроса; • ликвидация запасов металлов участниками рынка; • спекулятивное снижение цен. 	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает регулярный мониторинг прогнозных цен на рынках металлов.</p> <p>В случае реализации данного риска Компания рассмотрит вопрос целесообразности принятия решения о сокращении капитальных затрат (пересмотр инвестиционной программы в отношении проектов, не оказывающих значительного влияния на стратегию развития Компании) в рамках бюджетного процесса.</p>
ВАЛЮТНЫЙ РИСК	
<p>Снижение курса доллара США относительно российского 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.</p> <p>Основные факторы риска:</p> <ul style="list-style-type: none"> • увеличение платежного баланса России, повышение биржевых цен на нефть и снижение объемов импорта; • улучшение страновых макроэкономических показателей; • изменение рейтингов; • снижение волатильности на финансовых рынках России, а также рынках других развивающихся стран. 	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • поддержание сбалансированного долгового портфеля с преобладанием заимствований в долларах США для обеспечения «естественного» хеджирования; • внедрение и применение регламентирующих документов, ограничивающих фиксацию в расходных договорах цен, выраженных в иностранной валюте.

О Компании

Обзор стратегий

Обзор рынка

Обзор деятельности

Корпоративное управление

Информация для акционеров

Приложения

Наименование риска	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>ТЕХНИКО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ РИСК</p> <p>Технико-производственный риск — возможные события технико-производственного и природно-естественного характера, которые, в случае их реализации, могут оказать негативное влияние на выполнение производственной программы и привести к инцидентам на технических устройствах, необходимости компенсации ущерба, причиненного третьим лицам и окружающей среде.</p> <p>Основные факторы риска:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сложные природно-климатические условия, такие как низкая температура, штормовой ветер, снеговая нагрузка; • внеплановые остановки основного оборудования; • выделение взрывоопасных газов и затопление рудников; • обрушение конструкций зданий и сооружений; • выход из строя объектов инфраструктуры. 	<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; • внедрение системы ранжирования и оценки критичности основных промышленных активов Группы «Норильский никель»; • своевременное обновление основных фондов в целях поддержания заданного уровня надежности производства; • внедрение автоматизированных систем контроля технологических параметров работы оборудования; • совершенствование системы технического обслуживания и ремонта; • обучение и повышение квалификации работников как на базе самих предприятий, так и централизованно, в корпоративных центрах; • проведение на системной основе работ по выявлению и оценке технико-производственных рисков; разработана и реализуется программа организационных и технических мероприятий по снижению данных рисков; • 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; • ежегодное привлечение независимых инженеров-сюрвейеров для изучения подверженности Компании перерывам в производственно-логистической цепочке и оценки соответствующих рисков. Основные технико-производственные риски в 2017 году были застрахованы с учетом лучших практик управления рисками горно-металлургической отрасли по программе страхования имущества и от убытков из-за перерывов в производстве. Программа направлена на защиту от катастрофических рисков для имущественных интересов предприятий Группы и акционеров; застраховано имущество производственного назначения предприятий, входящих в основную производственную цепочку.
<p>КОМПЛАЕНС-РИСК</p> <p>Наступление юридической ответственности и/или правовых санкций, существенного финансового убытка, приостановление производства, отзыв или приостановление лицензии или потеря репутации, наступление иных неблагоприятных последствий в результате несоблюдения Компанией действующих нормативных правовых актов, инструкций, правил, стандартов или кодексов поведения.</p> <p>Основные факторы риска:</p> <ul style="list-style-type: none"> • изменения в законодательстве и правоприменительной практике; • противоречивость норм, содержащихся в подзаконных нормативных актах; • широта полномочий и значительная степень усмотрения со стороны надзорных органов; • возможное нарушение требований законодательства структурными подразделениями Компании и российских предприятий Группы «Норильский никель». 	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • реализацию мероприятий, направленных на соблюдение Компанией требований действующего законодательства; • защиту интересов Компании при проведении проверок контролирующими органами и рассмотрении дел об административных правонарушениях; • досудебную и судебную защиту интересов Компании; • включение в договоры условий, направленных на защиту интересов Компании; • реализацию мероприятий по противодействию коррупции и легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма; • реализацию мер по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком; • своевременное и достоверное раскрытие информации в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и применимого международного законодательства. <p>Помимо регулярных мероприятий, в 2017 году были разработаны и утверждены следующие документы: Политика Группы компаний «Норильский никель» в области правового обеспечения, Политика Группы компаний «Норильский никель» в области антимонопольного комплаенса (формализация процессов взаимодействия в целях обеспечения правовой защиты интересов Группы «Норильский никель»), Регламент взаимодействия структурных подразделений и должностных лиц ПАО «ГМК «Норильский никель» при исполнении Регламента № 596/2014 Европейского парламента и Совета Европейского союза «О злоупотреблениях на рынке» в части противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации, новая редакция Положения об информационной политике ПАО «ГМК «Норильский никель» (приведение в соответствие с требованиями законодательства Российской Федерации и применимого международного законодательства в области раскрытия информации).</p>

Наименование риска	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
РИСК, СВЯЗАННЫЙ С ИЗМЕНЕНИЯМИ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА И ПРАВОПРИМЕНИТЕЛЬНОЙ ПРАКТИКИ	
<p>Неблагоприятные последствия в результате несоблюдения Компанией действующих нормативных правовых актов, инструкций, правил, стандартов или кодексов поведения.</p> <p>Основные факторы риска:</p> <ul style="list-style-type: none"> • нестабильность правовой системы; • сложная внешнеполитическая обстановка; • существенный дефицит бюджетной системы (интересы ведомств и органов власти в увеличении поступлений). 	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • постоянный мониторинг изменений законодательства и правоприменительной практики во всех областях ее деятельности; • проведение правовой экспертизы проектов нормативных правовых актов и изменений к ним; • участие в обсуждениях проектов нормативных правовых актов, как публичных, так и в составе экспертных групп; • участие работников Компании в профильном и тематическом обучении, корпоративных семинарах и конференциях; • взаимодействие с государственными органами власти в целях учета интересов Компании при разработке и принятии нормативно-правовых актов.
ПЕРЕРЫВЫ В ЭНЕРГОСНАБЖЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И СОЦИАЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ В НОРИЛЬСКОМ ПРОМЫШЛЕННОМ РАЙОНЕ (НПР)	
<p>В результате выхода из строя основного оборудования генерирующих предприятий топливно-энергетического отраслевого комплекса и объектов сетей передачи возможно ограничение в обеспечении основных производственных мощностей Заполярного филиала / российских предприятий Группы «Норильский никель» и социальных объектов в НПР электроэнергией, теплоэнергией и водой.</p> <p>Основные факторы риска:</p> <ul style="list-style-type: none"> • изолированность энергосистемы НПР от Единой энергетической системы России; • сложные природно-климатические условия, такие как низкая температура, штормовой ветер, снеговая нагрузка; • протяженность сетей электроснабжения, теплоснабжения и газотранспортировки; • износ основного производственного оборудования и сетей инфраструктуры. 	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • эксплуатацию и ремонт генерирующих и добывающих активов в соответствии с технической документацией, техническими отраслевыми правилами и нормами, установленными законодательством; • своевременное строительство и ввод объектов трансформации; • своевременную реконструкцию (замену) оборудования энергоблоков ТЭЦ и ГЭС; • своевременную замену опор линий электропередачи; • своевременное техническое перевооружение и ремонт магистральных газо- и конденсатопроводов и сетей газораспределения.
СОЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ	
<p>Рост напряженности в трудовых коллективах из-за ухудшения социально-экономической обстановки в регионах присутствия Компании.</p> <p>Основные факторы риска:</p> <ul style="list-style-type: none"> • оптимизация численности персонала; • неприятие отдельными работниками Компании и третьими лицами ценностей Компании; • ограниченные возможности по ежегодной индексации заработной платы работников; • распространение недостоверной, искаженной информации о планах и деятельности Компании среди работников Группы; • снижение расходов на социальные программы и благотворительность. 	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • неукоснительное следование требованиям коллективных договоров, заключенных между компаниями Группы «Норильский никель» и работниками; • активное взаимодействие с региональными органами власти, органами местного самоуправления и институтами гражданского общества; • выполнение обязательств социальной направленности, взятых в рамках соглашений государственно-частного партнерства; • реализацию благотворительной программы «Мир новых возможностей», направленной на поддержку и стимулирование региональных общественных инициатив; • реализацию проекта «Обновление Норильска», направленного на внедрение инновационных технологий устойчивого социально-экономического развития в регионе присутствия Компании; • регулярное проведение социального мониторинга предприятий; • проведение опросов населения, проживающего на территории муниципального образования города Норильска касательно уровня жизни, занятости, миграционных установок и социального самочувствия, выявление проблемных зон; • реализацию социальных проектов и программ, направленных на поддержание работников и членов их семей, а также бывших работников Компании; • координацию в 2017 году совместных действий лиц и структур, а также оперативное рассмотрение вопросов, возникающих в ходе реконструкции взлетно-посадочной полосы аэропорта Норильск, на заседаниях штаба, созданного при администрации города Норильска, с привлечением представителей краевых и федеральных органов власти, а также ООО «Аэропорт «Норильск» и АК «Норд Стар»; • обеспечение путевками санаторно-курортного лечения в Китай в зимний период (расширение географии программы) для компенсации количества летних путевок, сокращенных в связи с реконструкцией взлетно-посадочной полосы аэропорта Норильск; • проведение диалогов и анкетирование заинтересованных сторон в процессе подготовки публичной отчетности о корпоративной социальной ответственности.

О Компании

Обзор стратегии

Обзор рынка

Обзор деятельности

Корпоративное управление

Информация для акционеров

Приложения