

Система управления рисками

Существующая корпоративная система управления рисками интегрирована¹ в бизнес-процессы Компании и позволяет эффективно принимать рискориентированные решения на различных уровнях организации для достижения стратегических и операционных целей.

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.

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

¹ Для обеспечения результативности менеджмента риска необходима максимальная интеграция менеджмента риска процесса в систему менеджмента и процессы организации (ГОСТ Р 51901.7-2017).

Структура системы управления рисками

- ✓ **Совет директоров**
- ✓ **Комитет Совета директоров по аудиту**
 - 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 её выполнения (ежегодно)
 - Рассмотрение отчетности по стратегическим и ключевым рискам (ежегодно/ежеквартально)
 - Оценка эффективности управления рисками в Компании (ежегодно)

- ✓ **Правление**
- ✓ **Комитет по управлению рисками при Правлении**
 - 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

- ✓ **Внутренний аудит**
 - Независимая оценка эффективности управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления (ежегодно)

- ✓ **Внутренний контроль**
 - Методологическая поддержка и участие в оценке рисков бизнес-процессов

- ✓ **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
 - Формирование Дорожной карты развития КСУР, в т.ч. на основании регулярной оценки зрелости

- ✓ **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, выработка и реализация мероприятий по управлению рисками
 - Принятие риск-ориентированных решений

В 2024 году Компания выполнила следующие проекты и инициативы по развитию, совершенствованию и поддержанию уровня зрелости системы управления рисками:

- совершенствовались инструменты автоматизации на базе существующей системы класса GRC по направлению рисков инвестиционных проектов, интеграции рисков с процессами бюджетного планирования;
- актуализирована количественная оценка совокупного влияния рисков на функциональные стратегии;

- по направлению развития риск-культуры проводилось обучение сотрудников Компании, были разработаны электронный курс по управлению рисками инвестиционных проектов и инструмент самодиагностики риск-культуры;
- проводилась регулярная работа комитета и профильных комитетов по управлению рисками;
- выполнена количественная оценка совокупного влияния ключевых рисков на бюджет Компании на 2025 год, оценена чувствительность бюджета

- к ключевым рискам, мероприятия по рискам были включены в бюджет;
- проводится мониторинг показателей риск-аппетита Компании и декомпозированного риск-аппетита на уровне дивизионов;
 - совершенствовались инструменты количественной оценки операционных рисков;
 - регулярно выполнялась количественная оценка рисков инвестиционных проектов;
 - проведена внешняя независимая оценка системы управления ESG-рисками, подтвержден высокий уровень эффективности.

В соответствии с планами совершенствования системы управления рисками на 2025 год определены следующие направления:

Дальнейшее развитие автоматизации управления рисками в части 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 TCFD¹

Основные стратегические риски

В 2024 году была проведена актуализация стратегических рисков Компании. Среди основных Компания определяет следующие группы рисков:

Увеличение дефицита персонала Компании

Снижение спроса на продукцию Компании

Снижение производительности и нарушение непрерывности производства

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 перерывов 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, информационных рисков, строительно-монтажных работ, различных видов 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.

¹ The Task Force on Climate-related Financial Disclosures — Рабочая группа по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата.

Карта рисков

Карта значимых рисков Компании с изменениями оценок в 2024 году



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.

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 2024 году отражает преимущественно выполнение митигирующих мероприятий, а также изменение многих факторов внешней для Компании среды и адаптацию к новым условиям.

Наименование рисков

- 1

Ценовой риск
- 2

Рыночный риск
- 3

Финансовые риски
- ↘ 4

Технико-производственный риск
- 5

Риски инвестиционных проектов
- 6

Риски в области ПБ и ОТ
- 7

Деградация многолетнемерзлых грунтов
- 8

Риски цепочек поставок
- 9

Комплаенс-риск
- 10

Риски информационной безопасности
- ↘ 11

Экологические риски
- 12

Маловодный режим рек
- 13

Социальный риск

По сравнению с прошлым годом

- ↗

Оценка риска выросла
- ↘

Оценка риска снизилась
- Оценка риска не изменилась