

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 преимуществами 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 CO₂ 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).