

СИСТЕМА КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

СИСТЕМА КОНТРОЛЯ

СТРУКТУРА КОНТРОЛЯ

Ревизионная комиссия



ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Независимый аудитор



СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

ПРЕЗИДЕНТ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ



Комитет по аудиту и устойчивому развитию

Директор Департамента внутреннего аудита

Вице-президент — руководитель Блока внутреннего контроля и риск-менеджмента



Департамент внутреннего аудита

Блок внутреннего контроля и риск-менеджмента

- Избрание
- Отчетность
- Административное подчинение



РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ

Ревизионная комиссия является постоянно действующим органом внутреннего контроля Компании, осуществляющим контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании. Ревизионная комиссия действует в интересах акционеров и в своей деятельности подотчетна Общему собранию акционеров, которым избирается на срок до следующего годового Общего собрания акционеров. Ревизионная комиссия независима от должностных лиц органов управления Компании, а члены Ревизионной комиссии не занимают должности в органах управления Компании.

РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ РЕВИЗИОННОЙ КОМИССИИ

В 2020 году Ревизионной комиссией была проведена проверка хозяйственной деятельности Компании за 2019 год. По итогам проверки

подготовлено **заключение**, представленное акционерам в составе материалов к годовому Общему собранию акционеров. Проверка хозяйственной деятельности Компании за 2020 год будет представлена к годовому Общему собранию акционеров в 2021 году.

На годовом Общем собрании акционеров 13 мая 2020 года Ревизионная комиссия была переизбрана в составе прошлого года.

Избранные члены Ревизионной комиссии обладают деловым опытом и знаниями в области бухгалтерского учета, финансов и контроля и способны использовать свои опыт и знания в целях повышения эффективности деятельности комиссии и исполнения возложенных на нее задач.

Размер вознаграждения членам Ревизионной комиссии, не являющимся сотрудниками «Норникеля», был

утвержден годовым Общим собранием акционеров 13 мая 2020 года. Членам, являющимся сотрудниками «Норникеля», вознаграждение производится в соответствии с трудовым договором согласно занимаемым должностям.

В 2020 году члены Ревизионной комиссии получили вознаграждение в размере 8,1 млн руб. (112 тыс. долл. США). Премии и иные вознаграждения не выплачивались.

СОСТАВ РЕВИЗИОННОЙ КОМИССИИ

Ф. И. О.	Основное место работы и должность
Дзыбалов А. С.	Аналитик МКПАО «ОК РУСАЛ» (до 25.09.2020 — United Company RUSAL Plc)
Масалова А. В.	Финансовый директор ООО «Пицца Ресторантс»
Сванидзе Г. Э.	Директор финансового департамента, член правления ООО «Холдинговая компания «Интеррос»
Шильков В. Н.	Генеральный директор компаний ООО «АГ», ООО «Си Ай Эс Инвестмент Эдвайзерс» и ООО «Орион Проперти», а также заместитель руководителя проекта в Службе по финансовому контролю ПАО «ГМК «Норильский никель»
Яневич Е. А.	Генеральный директор ООО «Интерпромлизинг»

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

В Компании функционирует система внутреннего контроля, которая охватывает ключевые бизнес-процессы и все уровни управления Группы.

Выделяют следующие органы контроля:

- Блок внутреннего контроля и риск-менеджмента, в который входят Департамент внутреннего контроля, Служба по финансовому контролю, Служба риск-менеджмента, и Инспекция по мониторингу технико-производственных и экологических рисков;
- Ревизионная комиссия;
- Комитет по аудиту и устойчивому развитию;
- Департамент внутреннего аудита.

Департамент внутреннего контроля проводит регулярный мониторинг надежности действующих в Компании систем

учета металлосодержащих продуктов; бизнес-процессов с высоким уровнем риска: закупочной и инвестиционной деятельности; сделок по капитальному строительству и корпоративному страхованию. Также осуществляется непрерывный контроль соблюдения нормативных требований в области противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации, а также противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма.

В рамках проведения самооценки системы внутреннего контроля и аудита финансовой отчетности ежегодно осуществляется оценка эффективности и уровня зрелости элементов системы внутреннего контроля. Отчеты

с результатами оценки эффективности системы внутреннего контроля рассматриваются руководителями Компании и Комитетом по аудиту и устойчивому развитию при Совете директоров Компании.

Служба по финансовому контролю осуществляет проверки финансово-хозяйственной деятельности Компании и ее дочерних обществ в целях информирования и подготовки рекомендаций Президенту и членам Совета директоров Компании. Руководители Службы по финансовому контролю назначаются решением Совета директоров Компании.

СЛУЖБА КОРПОРАТИВНОГО ДОВЕРИЯ

В рамках Департамента внутреннего контроля в Компании функционирует Служба корпоративного доверия, целью которой является оперативное реагирование на информацию о нарушениях, злоупотреблениях и хищениях. Сотрудники, акционеры и иные заинтересованные лица могут направить обращение о совершении действий, которые

наносят или могут нанести материальный ущерб или вред деловой репутации Компании. Основными принципами в работе Службы корпоративного доверия являются сохранение анонимности заявителя и своевременное и объективное рассмотрение всех поступивших обращений. Компания ни в коем случае не подвергает сотрудника, обратившегося в Службу

корпоративного доверия, санкциям (увольнению, лишению премии, понижению в должности и т. д.).

Оставить обращение можно по бесплатным телефонам: 8 (800) 700-19-41, 8 (800) 700-19-45, а также по электронной почте skd@nornik.ru или заполнив форму для обращения на сайте Компании.

СТАТИСТИКА ОБРАЩЕНИЙ

Показатель	2018	2019	2020
Общее количество обращений	961	1 181	1 037
Общее количество обращений, по которым инициирована проверка	394	481	451
Доля обращений, поступивших с сообщением на тему «Коррупционные действия»	1,5% (6 шт., из них 0 обоснованных)	0,2% (1 шт., из них 1 обоснованное)	0% (0 шт.)

ПОДРОБНУЮ СТАТИСТИКУ
ОБРАЩЕНИЙ КОМПАНИЯ ЕЖЕГОДНО
ПУБЛИКУЕТ В ОТЧЕТЕ ОБ УСТОЙЧИВОМ
РАЗВИТИИ.

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Основной целью внутреннего аудита является содействие Совету директоров и топ-менеджменту в повышении эффективности управления Компанией, совершенствовании ее финансово-хозяйственной деятельности путем системного и последовательного подхода к анализу и оценке СУРиВК как инструментов обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных перед Компанией целей.

В целях обеспечения независимости и объективности Департамент внутреннего аудита функционально подотчетен Совету директоров через Комитет по аудиту и устойчивому развитию и находится в административном подчинении Президенту Компании.

Департамент внутреннего аудита проводит объективные и независимые проверки, в ходе которых оценивает эффективность системы внутреннего контроля и системы управления рисками. На основе проведенных проверок готовятся отчеты и предложения руководству по совершенствованию процедур внутреннего контроля, осуществляется контроль за разработкой планов мероприятий по устранению нарушений.

Итогом оценки является вывод, что корпоративная система управления рисками и система внутреннего контроля Компании в целом функционируют эффективно, имеются отдельные замечания. Результаты оценки рассмотрены на заседании Комитета по аудиту и устойчивому развитию и заседании Совета директоров Компании.

По рекомендациям, выданным в ходе проверок, менеджментом были разработаны корректирующие мероприятия. В 2020 году менеджментом проведено 322 мероприятия. Мероприятия включают обновление нормативных документов, разработку новых либо изменение действующих контрольных процедур, информирование и обучение персонала, идентификацию и оценку рисков. Департамент внутреннего аудита осуществляет непрерывный мониторинг выполнения мероприятий, разработанных менеджментом. Аналитическая информация о видах и количестве мероприятий регулярно рассматривается на заседаниях Комитета по аудиту и устойчивому развитию.

- создать единую точку доступа к данным Департамента внутреннего аудита, обеспечить удобное хранение документации и оперативный контроль за выполнением аудитов, повысить прозрачность работы внутреннего аудита за счет единой среды работы;
- обеспечить ведение информационных баз данных о контроле и рисках для внутреннего аудита.

В 2020 году начата подготовка к тиражу системы SAP Audit Management в подразделениях внутреннего аудита российских организаций корпоративной структуры и филиалов Компании. Внедрение запланировано на 2021 год.

Департамент внутреннего аудита уделяет большое внимание расширению практики использования инструментов дата-аналитики при проведении аудиторских проверок. В 2020 году, кроме аудитов в области информационных технологий, с помощью цифровых методов обработки данных сотрудниками Департамента внутреннего аудита были проведены проверки процесса закупок и оказания транспортных услуг.

РЕЗУЛЬТАТЫ 2020 ГОДА

- Выполнено 19 аудитов в следующих областях: управление производством, управление ИТ-активами, деятельность российских организаций корпоративной структуры, процессы корпоративного управления.
- Проведена годовая оценка эффективности корпоративной системы управления рисками и системы внутреннего контроля Компании.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

В 2020 году Департамент внутреннего аудита приступил к промышленной эксплуатации информационной системы SAP Audit Management. Успешное внедрение системы позволило:

- создать инструмент автоматизации типовых процедур планирования, проведения аудита, подготовки отчета по результатам, фиксирования и мониторинга исполнения рекомендаций, подготовки аналитической и статистической отчетности;

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ

Компания обеспечивает соблюдение требований антикоррупционного законодательства России и других стран, на территории которых она осуществляет свою деятельность, применимых норм международного права, а также положений внутренних документов. Это способствует укреплению репутации «Норникеля» и повышает доверие к нему со стороны акционеров, инвесторов, бизнес-партнеров и других заинтересованных сторон.

Компания открыто заявляет о неприятии коррупции в любых формах и проявлениях. Члены Совета директоров / Правления и топ-менеджмент Компании задают этический стандарт неприемлемого отношения к любым формам и проявлениям коррупции на всех уровнях, подавая пример своим поведением. Компания не осуществляет платежи за упрощение формальностей и не финансирует политические партии в целях получения или сохранения преимущества в коммерческой деятельности. Также Компания гарантирует, что сотрудник не будет подвергнут дисциплинарным взысканиям и другим санкциям, если он сообщил о предполагаемом факте коррупции или отказался дать взятку, совершить коммерческий подкуп, оказать посредничество во взяточничестве либо иное коррупционное правонарушение, даже если в результате такого отказа у Компании возникла в том числе упущенная выгода или не были получены коммерческие и конкурентные преимущества.

В Компании действует [Политика в области антикоррупционной деятельности](#). Данная политика является базовым

документом в сфере противодействия коррупции и определяет основные задачи, принципы и направления антикоррупционной деятельности.

В рамках реализации антикоррупционных мероприятий в Компании разработаны и утверждены следующие основные документы в области противодействия коррупции:

- [Кодекс деловой этики](#) ПАО «ГМК «Норильский никель»;
- [Кодекс корпоративного поведения и деловой этики членов Совета директоров](#);
- Положение о порядке подготовки и проведения закупок продукции для предприятий Группы;
- Типовое антикоррупционное соглашение — приложение к трудовому договору с сотрудниками;
- Положение «Обеспечение информационной безопасности»;
- Положение о предотвращении и урегулировании конфликта интересов;
- Положение об обмене деловыми подарками;
- Регламент проведения антикоррупционной экспертизы внутренних документов в Главном офисе ПАО «ГМК «Норильский никель»;
- Положение о Комиссии по урегулированию конфликта интересов;
- [Положение об информационной политике](#).

В рамках присоединения к Антикоррупционной хартии российского бизнеса Компания реализует комплекс специальных антикоррупционных мероприятий, основанных на хартии и закрепленных в Антикоррупционной политике Компании. Декларация о соблюдении положений

Антикоррупционной хартии российского бизнеса, представленная в Российском союзе промышленников и предпринимателей в январе 2020 года, получила свое подтверждение — участие в хартии продлено до 2021 года.

Компания на регулярной основе информирует своих сотрудников по вопросам профилактики и противодействия коррупции. Начиная с 2015 года все сотрудники Компании подписывают соглашение, закрепляющее их обязательства в области противодействия коррупции. Антикоррупционная политика Компании, а также документы, изданные в целях ее развития, доводятся до сведения всех работников Компании при приеме на работу. В Группе компаний «Норильский никель» на постоянной основе проводится обучение сотрудников, включая вводный инструктаж по вопросам противодействия коррупции для вновь принимаемых сотрудников, периодическое обучение по дистанционному курсу «Противодействие коррупции», а также индивидуальное консультирование сотрудников по вопросам соблюдения антикоррупционных требований.

На внутреннем портале Компании организована постоянная работа раздела «Предупреждение и противодействие коррупции». В данном разделе размещается информация о принятых в Компании документах, направленных на борьбу с коррупцией, о проводимых мероприятиях по противодействию коррупции, ее профилактике, правовому просвещению и формированию основ законопослушного поведения сотрудников.

КОРПОРАТИВНАЯ ЗАЩИТА

Управление системой корпоративной защиты в «Норникеле» основано на комплексе программ по обеспечению экономической, корпоративной, информационной, объектовой, транспортной безопасности, а также прозрачности в сфере закупок и выбора контрагентов. Особое внимание уделяется сопровождению социально значимых инвестиционных и экологических проектов Компании.

Компания продолжает взаимодействие с Межрегиональным научно-исследовательским институтом ООН по вопросам преступности и правосудия (UNICRI) и Управлением ООН по наркотикам и преступности (UNODC), в том числе по вопросам реализации положений Резолюции Экономического и социального совета ООН 2019/23 по борьбе с транснациональной организованной

преступностью, незаконным оборотом драгоценных металлов и незаконной добычей полезных ископаемых.

Представитель «Норникеля» является сопредседателем Комитета безопасности Международной ассоциации металлов платиновой группы. Комитет по безопасности координирует деятельность членов в вопросах обеспечения безопасности и борьбы с незаконным оборотом металлов платиновой группы. Международная ассоциация металлов платиновой группы — единственная международная отраслевая ассоциация, объединяющая крупнейших производителей и переработчиков МПГ.

Компания взаимодействует с правоохранительными и контрольно-надзорными органами. Представители

«Норникеля» входят в состав общественных и научно-консультативных советов МВД, Следственного комитета, Транспортной прокуратуры, ФСБ России, а также межведомственных рабочих групп.

В 2020 году проведено 127 тренировок, а также 65 учений и 12 тактико-специальных учений совместно с ФСБ, МВД и МЧС России.

Принцип соблюдения прав человека зафиксирован в нормативных документах Блока корпоративной защиты (Положение об организации борьбы с хищениями материальных ценностей в ПАО «ГМК «Норильский никель», Регламент проведения служебных расследований в ПАО «ГМК «Норильский никель» и др.).

ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

ПЕРЕХОД ПЕРСОНАЛА НА УДАЛЕННЫЙ РЕЖИМ РАБОТЫ

Пандемия COVID-19 затронула практически все отрасли отечественной и мировой экономики, не исключая сферу информационной безопасности. В целях снижения потенциальных рисков для жизни сотрудников Компании и недопущения влияния последствий пандемии на производственные процессы руководство «Норникеля» приняло решение о переводе значительной части персонала на удаленный режим работы. Наряду с задачей массового обеспечения сотрудников необходимой техникой для работы из дома, были приняты дополнительные меры по усилению информационной безопасности корпоративных ресурсов и инфраструктуры. Были усилены требования и контроль безопасности удаленных компьютеров и устройств, задействуемых при проведении аудио- и видеоконференций. Ведется ежедневный мониторинг удаленной работы, актуализируются памятки и наставления пользователям.

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Несмотря на ограничения, вызванные пандемией, продолжается реализация запланированных мероприятий и программ по защите корпоративных информационных систем и автоматизированных систем управления технологическими процессами (далее — АСУТП) в Главном офисе и в регионах присутствия Компании. Ведется работа по сопровождению проектов программы ИТ-инициатив, выполняются проекты по внедрению средств защиты для реализации целевой архитектуры информационной безопасности.

В Компании утверждены Стандарты информационной безопасности, в среднесрочной перспективе запланированы работы по комплексному приведению всех информационных систем и АСУТП в соответствие этим стандартам.

РЕАЛИЗАЦИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ПОЛИТИК ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

Основные правила в данной сфере сведены в единый нормативный документ — Методические рекомендации по допустимому использованию информационных активов. Процедуры информационной безопасности, в которые вовлечены сотрудники Компании, в частности, включают:

- идентификацию и классификацию информационных активов;
- повышение осведомленности в области информационной безопасности;
- управление доступом к информационным активам;
- управление инцидентами информационной безопасности;
- экспертизу ИТ-проектов в части требований информационной безопасности.

ТРЕНИНГИ И ОБУЧЕНИЕ

Вопросы обучения и повышения осведомленности/квалификации сотрудников Компании (не только специализированных подразделений) в области информационной безопасности непосредственно сопряжены с реализацией общекорпоративной кадровой политики. При приеме на работу проводятся проверка знаний кандидатов и их дополнительное инструктирование. Разработан и утвержден Регламент повышения осведомленности в области информационной безопасности, действуют ежегодные планы обучения сотрудников, сформированные с учетом актуальных тенденций, вновь выявленных рисков и киберугроз. Обучение и проверку знаний проходят все сотрудники как Главного офиса Компании, так и предприятий, расположенных в регионах ее присутствия. Обучающие курсы проводятся на корпоративной платформе «Цифровая академия». Всего в 2020 году состоялось 47 тренингов в режиме видеоконференций, обучение прошли 7 тыс. сотрудников Компании.

ПРОЦЕСС ИНФОРМИРОВАНИЯ О ПОДОЗРИТЕЛЬНЫХ ДЕЙСТВИЯХ

В целях повышения уровня корпоративной системы информационной безопасности периодически проводятся тренинги и учения, включающие в том числе имитации фишинговых атак и иных способов незаконного воздействия на корпоративные ИТ-инфраструктуры. По итогам тренингов актуализируются инструкции и наставления для сотрудников, информация также включается в ежеквартальный бюллетень, рассылаемый руководителям структурных подразделений Компании. Все внутренние документы, касающиеся вопросов информационной безопасности, содержат рекомендацию сотрудникам в случае обнаружения подозрительных активностей обращаться по имеющимся каналам связи в корпоративный Центр реагирования на инциденты информационной безопасности.

СИСТЕМА РЕАГИРОВАНИЯ НА КИБЕРИНЦИДЕНТЫ

В Компании действует Центр реагирования на инциденты информационной безопасности, который в своей деятельности использует ряд передовых технических решений, а также лучшие отечественные и мировые практики управления процессами киберзащиты. Разработаны и документированы процессы и процедуры обеспечения непрерывности информационной безопасности в случае нештатных и чрезвычайных ситуаций. Актуальность разработанных процедур регулярно проверяется путем тестирования, проводимого не реже одного раза в квартал.

ИСПОЛНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ РЕГУЛЯТОРОВ

В соответствии с требованиями Федерального закона от 26 июля 2017 года № 187-ФЗ в Группе проведены мероприятия по категорированию объектов критической информационной инфраструктуры (АСУТП) и сведения направлены в Федеральную службу по техническому и экспортному контролю. Выполнены работы по лицензированию деятельности Компании в части мониторинга событий информационной безопасности. Заключен ряд соглашений между Компанией и регулируемыми государственными органами об информационном взаимодействии в части противодействия попыткам компьютерных атак на ресурсы и ИТ-инфраструктуру ведущих отечественных промышленных корпораций.

Усовершенствованы методология и нормативная база в области защиты персональных данных и коммерческой тайны, применяемые подходы распространяются в регионы присутствия Компании.

На предприятиях Группы последовательно внедряется и функционирует система управления информационной безопасностью (далее — СУИБ), распространяющаяся на процессы

оперативного управления производством, обеспечения сырьем и технологическими материалами, а также контроля выполнения плановых показателей по производству и отгрузке готовой продукции. В 2020 году реализованы сертифицированные СУИБ, соответствующие требованиям стандарта ISO/IEC 27001:2013, на Надеждинском металлургическом заводе и Медном заводе (Заполярный филиал «Норникеля»). В течение года пройдено четыре аудита BSI (British Standards Institution) — ведущей международной организации в области стандартизации. Аудиторы признали высокую степень подготовки «Норникеля» и соответствие корпоративных СУИБ международным стандартам и лучшим мировым практикам.

Компания регулярно проходит внешние аудиты информационной безопасности на соответствие требованиям защиты персональных данных и защиты критической информационной инфраструктуры, требованиям международных стандартов в области управления процессами киберзащиты; тестирование и анализ уровня защищенности; контроль обеспечения информбезопасности в морском и речном судоходстве в рамках веттинг-инспекций и т. д.

Деятельность «Норникеля» по разработке и внедрению передовых решений в сфере киберзащиты промышленных активов неоднократно отмечалась профессиональным сообществом и отраслевыми общественными организациями.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ

В Компании действует Политика информационной безопасности, которая определяет участие и ответственность органов управления, включая Совет директоров и Правление Компании, в данной области. К их компетенции относятся в том числе вопросы организации системы управления рисками информационной безопасности, а также рассмотрение

и утверждение бюджетов программ и проектов в данной сфере. Риски в сфере информационной безопасности входят в число приоритетов (топ-20) Корпоративной системы управления рисками. Вопросы состояния и перспективы развития киберзащиты промышленных активов, технологических процессов, транспортной и иной инфраструктуры «Норникеля» регулярно выносятся на заседания Комитета Совета директоров по аудиту и устойчивому развитию ПАО «ГМК «Норильский никель».

УЧАСТИЕ В КОНФЕРЕНЦИЯХ И ФОРУМАХ

Сотрудники Департамента защиты информации и ИТ-инфраструктуры приняли участие в восьмой международной конференции Kaspersky Industrial Cybersecurity Conference 2020 — одном из ведущих российских специализированных форумов, где представили свой опыт и наработки в области промышленной кибербезопасности и киберзащиты технологических процессов. Работа «Норникеля» и готовность представить свои решения в качестве модельных образцов для использования в практике ведущих российских компаний индустриального сектора были высоко оценены профессиональным сообществом. Представителям Компании был вручен

памятный знак «За лидерство, открытость и ответственный подход к защите промышленных объектов».

За вклад в развитие Российской ассоциации профессионалов в области приватности сотрудники Департамента защиты информации стали лауреатом премии «Эксперт года в области приватности персональных данных».

Также сотрудники Департамента защиты информации и ИТ-инфраструктуры в течение 2020 года неоднократно выступали с докладами на таких мероприятиях, как международная конференция «ТБ Форум» (соорганизатор — Федеральная служба по техническому и экспортному контролю), VIII Конференция «Информационная безопасность АСУ ТП критически важных объектов» и др.

НЕЗАВИСИМЫЙ АУДИТ

Выбор независимой аудиторской организации для осуществления аудита финансовой отчетности ПАО «ГМК «Норильский никель», проводится на конкурсной основе в соответствии с действующим в Компании порядком. Комитет по аудиту и устойчивому развитию при Совете директоров, рассмотрев результаты предварительного отбора, дает рекомендацию Совету директоров по кандидатуре аудитора для утверждения на годовом Общем собрании акционеров ПАО «ГМК «Норильский никель».

В 2020 году Общее собрание акционеров по рекомендации Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель», в качестве аудитора утвердило компанию АО «КПМГ» для проведения аудиторской проверки финансовой отчетности по РСБУ и МСФО ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2020 год.

Общая сумма вознаграждения АО «КПМГ» в 2020 году составила 305,8 млн руб. (4,2 млн долл. США), без НДС, включая вознаграждение за аудиторские и неаудиторские услуги. При этом доля

вознаграждения за неаудиторские услуги составила 45% от общей суммы вознаграждения.

Для предотвращения конфликта интересов в АО «КПМГ» действует определенная политика в отношении видов услуг, которые они оказывают аудируемым компаниям. Эта политика обеспечивает выполнение требований, установленных Комитетом по международным этическим стандартам для бухгалтеров (IESBA), российскими правилами независимости аудиторов и аудиторских организаций, а также иными применимыми требованиями.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ АУДИТОРА

Виды услуг	млн руб., без НДС	млн долл. США, без НДС
Аудиторские и сопутствующие аудиту услуги	168,1	2,3
Неаудиторские услуги	137,7	1,9
Итого вознаграждение аудитора	305,8	4,2
Доля неаудиторских услуг	45%	

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

Компания регулярно осуществляет управление рисками, которые способны повлиять 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 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» 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 следующей последовательности:

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

В 2020 году Компания сделала следующее для развития системы управления рисками:

- создала Комитет по управлению рисками при Правлении под руководством Президента Компании, а также ряд профильных комитетов по управлению рисками функциональных направлений. Функции Комитета по управлению рисками при Правлении нацелены на совершенствование и развитие корпоративной системы управления рисками;
- приступила к этапу реализации проекта по автоматизации системы управления рисками на базе

системы класса GRC. В функционал системы входит установка ключевых риск-индикаторов;

- проводились регулярные тренинги по рискам для сотрудников;
- была проведена самодиагностика и внешняя оценка зрелости корпоративной системы управления рисками и ряда направлений деятельности для целей актуализации дорожной карты развития;
- была проведена оценка совокупного влияния рисков по ключевым инвестиционным проектам на финансовые и физические показатели Компании (при оценке учитывались возможности по каждому из инвестиционных проектов). Оценка проводилась в рамках тиражирования подхода по применению методов имитационного моделирования;
- была создана инспекция по мониторингу технико-производственных и экологических рисков, деятельность которой будет направлена на совершенствование процессов идентификации, анализ, оценку технико-производственных и экологических рисков;
- была проведена сценарная оценка рисков для инвестиционных проектов, где фактором является влияние распространения COVID-19;

- выполнен ряд задач в рамках развития методов скоринговой оценки для определенных категорий технико-производственных рисков.

Основные планы совершенствования системы управления рисками на 2021 год и последующие включают:

- разработку целевой количественной модели оценки рисков отказа оборудования на контуре Кольской ГМК, включая разработку информационной системы мониторинга зданий и сооружений Норильского дивизиона, обеспечивающей автоматический учет и предупреждение рисков;
- регулярное проведение самодиагностики эффективности системы управления рисками и оценки ее соответствия лучшим международным практикам;
- совершенствование компонентов системы риск-менеджмента в процессах стратегического и операционного планирования;
- совершенствование подхода по применению методов имитационного моделирования для оценки рисков инвестиционных проектов;
- развитие методологии анализа различных категорий технико-производственных рисков и управления ими;
- развитие методологии учета группы климатических факторов;
- анализ рисков логистической и операционной цепочки поставок Компании;
- реализацию проекта по автоматизации процесса управления рисками на базе GRC-системы.

Структура системы управления рисками

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

КОМИТЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПО АУДИТУ И УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ

Основные функции

- Утверждение Политики по управлению рисками Компании
- Обеспечение надзора над формированием 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 рискам (ежегодно/ежеквартально)
- Оценка эффективности управления рисками в Компании (ежегодно)

ПРАВЛЕНИЕ

КОМИТЕТ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ПРИ ПРАВЛЕНИИ

Основные функции

- 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

Основные функции

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

ВЛАДЕЛЬЦЫ РИСКОВ

РУКОВОДИТЕЛИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Основные функции

- Оперативное управление рисками в рамках интегрированной модели риск-менеджмента
- Принятие риск-ориентированных решений

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Основные функции

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

ВНОВЬ ВОЗНИКАЮЩИЕ РИСКИ

Как правило, вновь возникающие риски имеют внешний источник по отношению к Компании. В связи с недостатком прогнозной информации данные риски сложно идентифицировать и предпринять действия, снижающие их негативный эффект. Управление вновь возникающими рисками критично для укрепления долгосрочной устойчивости Компании и поддержания конкурентного преимущества Компании на рынке металлов. «Норникель» оценивает вновь возникающие риски и управляет ими, принимая во внимание возможные последствия их наступления, а также учитывает скорость, с которой может реализоваться рисковое событие, и реальные возможности Компании предотвратить и (или) ограничить влияние данных рисков.

Вновь возникающие риски идентифицируются и отслеживаются институтом внутренних 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.

Вновь возникающие риски оцениваются на регулярной основе, включая переоценку и определение уровня их критичности для Компании. Основное внимание направлено на предотвращение вероятности наступления данных рисков, а также снижение возможных негативных последствий их наступления. В качестве контрольных мероприятий Компания реализует планы непрерывности деятельности для внешних рисков, которые могут оказать катастрофическое влияние на производственную деятельность и бизнес-процессы Компании. Контрольные меры повышают устойчивость «Норникеля» по отношению к критическим ситуациям, возникающим за пределами Компании.

В 2020 году был реализован проект по совершенствованию подхода в управлении стратегическими рисками, которые могут повлиять на долгосрочную деятельность Компании. Для целей идентификации, оценки и приоритизации рисков использовались инструменты анализа трендов и анкетирования широкой группы респондентов на уровне руководителей. Результаты работы были вынесены на обсуждение Комитетом Совета директоров Компании по управлению рисками при Правлении Компании и Комитетом по аудиту и устойчивому развитию. Среди основных Компания определяет следующие группы рисков: интенсивный рост инвестиционной программы, устаревание производственных фондов и несоответствие рынка труда потребностям Компании в рамках развития новых технологий и цифровизации.

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.

Для соблюдения единой политики и стандартов по страхованию функция страхования в «Норникеле» централизована. 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. Договор корпоративной программы заключен с крупнейшими страховыми компаниями России с привлечением международного брокера, при взаимодействии с которым «Норникель» контролирует размещение своих рисков среди высокорейтинговых международных перестраховочных компаний.

В основе программ страхования грузов, строительно-монтажных работ, авиационного страхования и страхования водного транспорта также лежит принцип централизации. Ответственность компаний Группы, директоров и должностных лиц застрахована. Компания учитывает лучшую практику горно-металлургической отрасли и тенденции страхового рынка для достижения наиболее выгодных условий страхования и управления застрахованными рисками.

КЛИМАТИЧЕСКИЕ РИСКИ

Последствия изменений климата в перспективе могут повлиять на деятельность Компании. Данное влияние может выражаться в погодных аномалиях или хроническом изменении погодных условий. Физические последствия от изменения климата могут проявляться в виде растепления грунтов, изменения уровня воды в водных объектах, величины осадков и ветровой нагрузки, что может оказать существенное негативное влияние на операционную деятельность Компании. В рамках стратегии управления рисками Компания принимает целый комплекс мер по наблюдению за данными рисками и их контролю, в том числе внедряет систему мониторинга зданий и сооружений в Норильском промышленном районе. В разделе «Ключевые риски» подробно описаны меры, принимаемые Компанией для митигации этих рисков.

УПРАВЛЕНИЕ КЛИМАТИЧЕСКИМИ РИСКАМИ

Процесс управления климатическими рисками включен в корпоративную систему управления рисками. Органы

управления Компании ежеквартально рассматривают информацию о рисках, включая риски с факторами изменения климата.

В планах Компании на 2021 год и последующий период внедрение стратегии управления рисками изменения климата на уровне подразделений и активов. Предполагается приступить к комплексному изучению факторов, влияющих на климат в Норильском промышленном районе, во взаимодействии с научным сообществом; сформулировать предложения о расширении и модернизации системы мониторинга климата в Норильском промышленном районе; определить ключевые инициативы для достижения снижения рисков изменения климата; повысить энергоэффективность и удерживать выбросы CO₂ в рамках заявленных целей по парниковым выбросам; сформировать план капитальных затрат и определить сроки реализации проектов.

Также в планах Компании разработать перечень мероприятий по обеспечению соответствия стандартам TCFD¹.

ВЛИЯНИЕ КЛИМАТИЧЕСКИХ РИСКОВ НА ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ

У Компании есть возможность получить дополнительный положительный эффект от реализации климатических рисков ввиду изменяющейся структуры спроса на металлы, необходимые для развития низкоуглеродной экономики. В настоящее время Компания выполнила оценку рисков изменения климата по сценарию Международного энергетического агентства, предусматривающего достижение повышения средней температуры воздуха не более 1,5 °C к 2100 году (Sustainable Development Scenario). В целом, по сценарию, Компания ожидает положительное влияние на продуктовый портфель ввиду развития сектора электротранспорта: нейтральное влияние на МПГ и положительное влияние на цветные металлы.

Декарбонизация мировой экономики: оценка рисков для металлов «Норникеля»

2040	Ni	МПГ	Cu
 Увеличение доли рынка BEV			
 Рост рынка гибридных автомобилей			
 Рост рынка топливных элементов			
 Рост производства электроэнергии от ВИЭ/низкоуглеродного топлива			
 Развитие инфраструктуры накопления электроэнергии и зарядной сети для поддержания роста рынка электромобилей			
Чистый эффект			

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

КАРТА ЗНАЧИМЫХ РИСКОВ КОМПАНИИ С ИЗМЕНЕНИЯМИ ОЦЕНОК В 2020 ГОДУ

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.

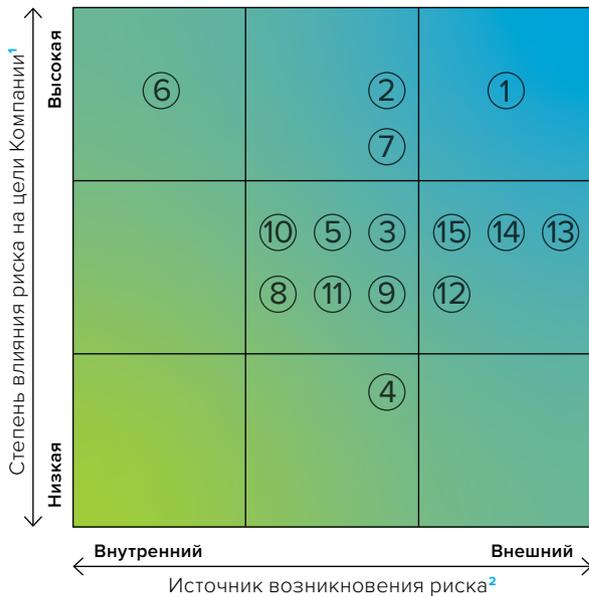
В 2020 году зафиксирован факт реализации технико-производственного риска — разрушение наземного резервуара № 5 с аварийным дизельным топливом на ТЭЦ-3. На объектах ТЭЦ-3, включая резервуар № 5, регулярно проводилась оценка рисков. Риск разрушения резервуара был ранее идентифицирован, вероятность

его реализации была оценена как низкая. Оценка риска основывалась на ряде документов, подготовленных экспертами (в том числе на заключениях экспертизы промышленной безопасности и декларации промышленной безопасности, разработанной экспертной организацией и зарегистрированной в Федеральной службе по экологическому, технологическому и атомному надзору (Ростехнадзор)), а также на внутренних положениях АО «НТЭК» по управлению рисками.

В результате проведенных исследований основными причинами реализации риска оказались повышение температуры вечной мерзлоты и тот

факт, что часть свай не были установлены в скальную породу, как требовалось проектом. Помимо тщательной переоценки рисков, связанных с опасными производственными объектами, и увеличения масштаба программы модернизации энергетической инфраструктуры, был определен комплекс мероприятий, в том числе реализация проекта по созданию информационной системы геотехнического и спутникового мониторинга объектов Компании, расположенных в зоне вечной мерзлоты.

КАРТА РИСКОВ



Наименование рисков

1. Ценовой риск (падение рыночных цен на производимые металлы) ⊖
2. Рыночный риск (снижение привлекательности продукции Компании на рынке) ⊖
3. Ужесточение экологических требований ⊖
4. Валютный риск ⊖
5. Инвестиционный риск ⊖
6. Производственный травматизм ⊖
7. Риски информационной безопасности ⊖
8. Техничко-производственный риск³ ⊖
9. Перерыв в энергоснабжении производственных подразделений и социальных объектов в Норильском промышленном регионе ⊖
10. COMPLIANCE-риск ⊖
11. Социальный риск ⊖
12. Изменение законодательства и правоприменительной практики ⊖
13. Нехватка водных ресурсов ⊖
14. Растепление грунтов ⊖
15. Эпидемический риск⁴ ↗

- ↗ Оценка риска выросла по сравнению с прошлым годом.
- ↘ Оценка риска снизилась по сравнению с прошлым годом
- ⊖ Оценка риска не изменилась по сравнению с прошлым 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 Описание факта реализации риска приведено в Годовом отчете.

⁴ Описание риска отдельно приведено в Годовом отчете.

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.

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.



Степень влияния на цели: **высокая**



Источник риска: **внешний**



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

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>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</p>	<p>Усиление лидирующей роли Компании на рынках палладия и никеля</p>	<p>На текущий момент Компания осознанно принимает ценовой риск. В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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. <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>

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.



Степень влияния на цели: **высокая**



Источник риска: **смешанный**



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

Основные факторы риска

Повышение требований к качеству продукции и аспектам ESG со стороны рынка.
Конкуренция со стороны других производителей, выпускающих формы никеля по более низкой цене.
Рост интенсивности программ декарбонизации транспорта.
Изменение моделей потребления высокотехнологичной продукции.
Введение зарубежными регуляторами внешне-торговых ограничений, затрагивающих деятельность «Норникеля» (тарифное и нетарифное регулирование)

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Усиление лидирующей роли Компании на рынках палладия и никеля

Меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- В рамках стратегии управления данным риском Компания:
- взаимодействует с участниками рынка по мониторингу и анализу изменений требований рынка к качеству продукции и аспектам ESG;
 - занимается развитием глобального промышленного и инвестиционного спроса на производимые металлы;
 - осуществляет мониторинг развития электрификации транспорта;
 - ищет новые области применения палладия;
 - 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 Li-ion-аккумуляторов;
 - обеспечивает стратегическое сотрудничество с автоконцернами на основе гарантий долгосрочных поставок палладия

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.



Степень влияния на цели: **средняя**



Источник риска: **смешанный**



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

Основные факторы риска

Внимание российского и международного сообщества к вопросам экологии и устойчивого развития. Активное законодательство в области экологии. Например, изменение с 01.01.2019 системы экологических разрешительных документов для объектов первой категории: получение комплексного экологического разрешения и новой системы нормирования с использованием технологических нормативов. Технологические ограничения, связанные с очисткой шахтных вод и промышленных сточных вод. Проведение эксперимента по квотированию выбросов в атмосферу для 12 городов Российской Федерации (Федеральный закон от 26.07.2019 № 195-ФЗ), в том числе в г. Норильске и г. Красноярске в течение 2020–2024 годов. Ужесточение экологического надзора: внедрение риск-ориентированного подхода к проверкам предприятий, возможность проведения внеплановых выездных проверок в периоды неблагоприятных метеорологических условий без согласования с прокуратурой

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Обеспечение деятельности Компании и организаций корпоративной структуры, входящих в Группу компаний «Норильский никель», в соответствии с требованиями законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности

Меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- В рамках стратегии управления данным риском Компания:
- реализует план природоохранных мероприятий по снижению выбросов и сбросов, а также обращению с отходами в установленные сроки;
 - разработала программу повышения экологической эффективности для объектов первой категории Заполярного филиала. Программа повышения экологической эффективности одобрена Межведомственной комиссией;
 - разработала материалы для получения комплексного экологического разрешения для объектов первой категории Заполярного филиала. Материалы направлены в соответствующие государственные органы;
 - выполняет мероприятия по снижению выбросов в периоды неблагоприятных метеорологических условий из плана, согласованного с Министерством экологии и рационального природопользования Красноярского края;
 - обеспечивает сбор и передачу исходных данных по выбросам в атмосферу Заполярного филиала и российских организаций корпоративной структуры Компании для выполнения сводных расчетов рассеивания по г. Норильску в рамках проведения эксперимента по квотированию выбросов в 12 городах Российской Федерации;
 - обеспечивает участие представителей Компании в рабочих группах профильных комитетов и региональных министерств, а также ведомств;
 - участвует в совместных проектах с заповедниками, расположенными на территории присутствия Компании

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.



Степень влияния на цели: **низкая**



Источник риска: **смешанный**



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

Основные факторы риска

Увеличение платежного баланса России, относительное снижение объемов импорта, стабильное повышение биржевых цен на нефть. Изменение страновых макроэкономических показателей, повышение суверенного кредитного рейтинга. Снижение волатильности на финансовых рынках России, а также на рынках других развивающихся стран, результатом которого становится повышение инвестиционной привлекательности рубля

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Поддержание кредитных рейтингов на инвестиционном уровне. Сбалансированная структура долгового портфеля с точки зрения валюты задолженности, сроков погашения и источников финансирования

Меры, принимаемые Компанией для снижения риска

В рамках стратегии управления данным риском Компания:

- поддерживает сбалансированный долговой портфель с преобладанием заимствований в долларах США;
- применяет регламентирующие документы, ограничивающие фиксацию в расходных договорах цен, выраженных в иностранной валюте;
- применяет производные финансовые инструменты для снижения подверженности Компании валютному риску путем балансирования денежных потоков по выручке, выраженных в долларах США, и финансовым обязательствам, выраженным в валютах, отличных от доллара США

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ РИСК

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



Степень влияния на цель: **средняя**



Источник риска: **смешанный**



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

Основные факторы риска

Изменения в прогнозах по объему, качеству и свойствам руд по мере проведения доразведки.
Изменения сроков реализации инвестиционных проектов (в том числе в условиях эпидемиологической обстановки).
Изменение бюджета инвестиционных проектов в процессе их реализации.
Изменение технологических показателей проектов в процессе реализации

Влияние на цель и стратегию развития Компании

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

Меры, принимаемые Компанией для снижения риска

В рамках стратегии управления данным риском Компания:

- 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 компетентными лицами;
- 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 цифрового технического документооборота и цифрового контроля реализации проектов;
- распространяет практику применения пилотных установок по всем технологически сложным и уникальным переделам

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ТРАВМАТИЗМ

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



Степень влияния на цель: **высокая**



Источник риска: **внутренний**



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

Основные факторы риска

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

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Промышленная безопасность и охрана труда

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

ЭПИДЕМИЧЕСКИЙ РИСК

Риск связан с распространением инфекционных заболеваний, а также с профилактическими и противоэпидемическими мерами и мероприятиями по борьбе с ними.

 Степень влияния на цели: **средняя**

 Источник риска: **внешний**

 Динамика в оценке (по сравнению с предыдущим годом): **увеличение риска**

Основные факторы риска

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Меры, принимаемые Компанией для снижения риска

Распространение вирусных инфекций.
Ограничительные противоэпидемические меры со стороны федеральных и региональных органов власти

Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании.
Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов). Своевременная поставка продукции потребителям

В Компании реализован комплекс мер по снижению последствий реализации риска:

- сохранено 100% заработной платы с дополнительной компенсацией для работающих на производственных объектах и в офисе;
- организована удаленная работа для офисных сотрудников;
- все активы снабжены средствами индивидуальной защиты, тестами, приборами контроля, дезинфицирующими средствами и т. д.;
- закуплены медикаменты и оборудование (в том числе 412 аппаратов искусственной вентиляции легких, 15 передвижных и 2 стационарные лаборатории, 7 машин скорой медицинской помощи, свыше 372 тыс. тестов);
- оказывается поддержка в увеличении вместимости местных больниц;
- оказывается поддержка малому и среднему бизнесу;
- оказывается поддержка местных добровольцев, которые помогают тем сотрудникам, кто нуждается в регулярном мониторинге здоровья;
- организовано обязательное тестирование на COVID-19;
- создана группа реагирования на чрезвычайные ситуации;
- введен двухнедельный карантин для сотрудников, прибывающих в Норильский промышленный район;
- увеличены смены вахтовой работы для г. Читы и г. Норильска

РИСКИ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

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



Степень влияния на цель: **высокая**



Источник риска: **смешанный**



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

Основные факторы риска

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.
Переход на удаленный режим работы и наем удаленных сотрудников вне регионов присутствия Компании

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Снижение рисков информационной безопасности и кибератак на информационные системы и на автоматизированные системы управления технологическими процессами Компании (далее — АСУТП)

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;
- защиту активов техническими средствами информационной безопасности и управление доступом к информационным активам;
- информационную безопасность АСУТП;
- 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

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



Степень влияния на цели: **средняя**



Источник риска: **смешанный**



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

Основные факторы риска

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Меры, принимаемые Компанией для снижения риска

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

Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов)

В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:

- 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»;
- внедрение автоматизированной системы управления надежностью, эффективностью и рисками промышленных активов;
- своевременное обновление основных фондов с целью поддержания заданного уровня надежности производства;
- реализацию оперативного мониторинга текущего состояния зданий и сооружений Компании посредством создания 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;
- 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.

Основные технико-производственные риски в 2020 году были застрахованы с учетом лучших практик управления рисками горно-металлургической отрасли по программе страхования имущества и от убытков из-за перерывов в производстве



ПЕРЕРЫВ В ЭНЕРГОСНАБЖЕНИИ

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



Степень влияния на цели: **средняя**



Источник риска: **смешанный**



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

Основные факторы 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 газотранспортировки. Износ основного производственного оборудования и сетей инфраструктуры

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов). Своевременная поставка продукции потребителям. Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании

Меры, принимаемые Компанией для снижения риска

В рамках стратегии управления данным риском Компания:

- осуществляет эксплуатацию и ремонт генерирующих и добывающих активов в соответствии с технической документацией, техническими отраслевыми правилами и нормами, установленными законодательством;
- осуществляет мониторинг технического состояния линейных объектов, в том числе с привлечением внешних экспертных организаций;
- организует своевременное строительство и ввод в эксплуатацию объектов трансформации, а также замену опор линий электропередачи;
- проводит своевременную реконструкцию (замену) оборудования энергоблоков теплоэлектроцентралей и гидроэлектростанций;
- осуществляет своевременное техническое перевооружение и ремонт магистральных газо- и конденсатопроводов и сетей газораспределения

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.



Степень влияния на цели: **средняя**



Источник риска: **смешанный**



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

7

Основные факторы риска

Противоречивость норм, содержащихся в нормативных актах.

Широта полномочий и значительная степень усмотрения со стороны надзорных органов

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Обеспечение деятельности Компании и организаций корпоративной структуры «Норникеля» в соответствии с требованиями законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности

Меры, принимаемые Компанией для снижения риска

В рамках стратегии управления данным риском Компания:

- реализует мероприятия, направленные на соблюдение Компанией требований действующего законодательства;
- обеспечивает защиту интересов Компании при проведении проверок контролирующими органами и рассмотрении дел об административных правонарушениях;
- осуществляет досудебную и судебную защиту интересов Компании;
- включает в договоры условия, направленные на защиту интересов Компании;
- реализует мероприятия по противодействию коррупции, легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансирования терроризма и финансирования распространения оружия массового уничтожения;
- реализует меры по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком;
- осуществляет своевременное и достоверное раскрытие информации в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и применимого международного законодательства;
- организует обучение сотрудников Компании по курсам «Работа с инсайдерской информацией» и «Противодействие коррупции»;
- обеспечивает проведение вводного инструктажа по вопросам противодействия коррупции.

Также в Компании в 2020 году разработаны (актуализированы) и утверждены следующие документы:

- Положение о порядке ведения претензионно-исковой работы в ПАО «ГМК «Норильский никель» (новая редакция);
- Порядок организации работы по урегулированию кредиторской и дебиторской задолженности в ПАО «ГМК «Норильский никель» (новая редакция);
- Методика опубликования сведений о фактах деятельности ПАО «ГМК «Норильский никель» в Едином федеральном реестре сведений о фактах деятельности юридических лиц (новая редакция);
- Правила внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации ПАО «ГМК «Норильский никель» и (или) манипулирования рынком;
- Положение о порядке доступа к инсайдерской информации ПАО «ГМК «Норильский никель», правилах охраны ее конфиденциальности и контроля за соблюдением требований законодательства в сфере противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком (новая редакция)

СОЦИАЛЬНЫЙ РИСК

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



Степень влияния на цель: **средняя**



Источник риска: **смешанный**



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

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

Меры, принимаемые Компанией для снижения риска

В рамках стратегии управления данным риском Компания:

- неукоснительно следует требованиям коллективных договоров, заключенных между компаниями Группы и сотрудниками (так, на предприятиях Группы заключены 23 коллективных договора);
- активно взаимодействует с региональными органами власти, органами местного самоуправления и институтами гражданского общества;
- выполняет обязательства социальной направленности, взятые в рамках соглашений государственно-частного партнерства;
- реализует благотворительную программу «Мир новых возможностей», направленную на поддержку и стимулирование региональных общественных инициатив, в том числе представителей коренных малочисленных народов полуострова Таймыр;
- 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 поддержание 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

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.



Степень влияния на цель: **средняя**



Источник риска: **внешний**



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

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Нестабильность правовой системы (в том числе отсутствие кодифицированных/единых нормативных правовых актов в различных областях).</p> <p>Частота внесения изменений в законодательные акты.</p> <p>Сложная внешнеполитическая обстановка.</p> <p>Дефицит бюджетной системы (необходимость увеличения поступлений за счет налоговых и иных отчислений)</p>	<p>Обеспечение деятельности Компании и организаций корпоративной структуры «Норникеля» 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"> • осуществляет постоянный мониторинг изменений законодательства и правоприменительной практики во всех областях деятельности Компании; • проводит правовую экспертизу проектов нормативных правовых актов и изменений к ним; • участвует в обсуждениях проектов нормативных правовых актов (как публичных, так и в составе экспертных групп); • обеспечивает участие сотрудников Компании в профильном и тематическом обучении, корпоративных семинарах и конференциях; • взаимодействует с государственными органами власти в целях учета интересов Компании при разработке и принятии нормативных правовых актов



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.



Степень влияния на цели: **средняя**



Источник риска: **внешний**



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

Основные факторы риска

Аномальные природные явления (засуха) в результате климатических изменений

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов). Своевременная поставка продукции потребителям. Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании

Меры, принимаемые Компанией для снижения риска

В рамках стратегии управления данным риском Компания:

- создает замкнутый водооборот для снижения забора воды из сторонних источников;
- 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 р. Норильской и снижению энергопотребления производственными объектами Компании в случае реализации риска;
- осуществляет замену оборудования на гидроэлектростанциях с целью увеличения выработки электроэнергии за счет повышения коэффициента полезного действия гидроагрегатов (срок реализации — 2012–2021 годы)

РАСТЕПЛЕНИЕ ГРУНТОВ

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



Степень влияния на цели: **средняя**



Источник риска: **внешний**



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

Основные факторы риска

Климатические изменения, повышение среднегодовой температуры на протяжении последних 15–20 лет. Увеличение глубины сезонного протаивания

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов). Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании

Меры, принимаемые Компанией для снижения риска

В рамках стратегии управления данным риском Компания:

- проводит регулярный мониторинг состояния оснований фундаментов зданий и сооружений, построенных по принципу применения многолетне-мерзлых грунтов в строительстве;
- 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 посредством создания информационной системы геотехнического мониторинга объектов;
- осуществляет мониторинг температуры грунтов в основаниях зданий;
- контролирует соблюдение предприятиями правил эксплуатации технических подполий;
- осуществляет реализацию компенсирующих мероприятий по приведению зданий и сооружений в безопасное эксплуатационное состояние