

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ОРГАНЫ КОНТРОЛЯ

Система управления рисками

Деятельность Компании неотрывно связана с рисками, которые, в случае их реализации, могут оказать негативное влияние на достижение стратегических и операционных целей Компании, включая результаты финансово-хозяйственной деятельности. Для эффективного управления рисками в Компании создана и постоянно совершенствуется корпоративная система управления рисками (КСУР).

КСУР является неотъемлемой частью системы корпоративного управления Компании и сформирована с учетом требований российского и международного законодательства, в том числе Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России, а также российских и международных профессиональных стандартов в области управления рисками, включая стандарты ИСО 31000 [Менеджмент риска] и COSO ERM [Управление рисками организаций: интегрированная модель]. Управление рисками в Компании базируется на единых принципах и осуществляется во всех сферах деятельности и на всех уровнях управления, в целях:

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

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

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

В Компании расширяется методологическая база в области управления рисками, осуществляется интеграция системы с ключевыми бизнес-процессами и функциями. Для развития профессиональных компетенций работников в Компании регулярно проводятся обучающие семинары по темам риск-менеджмента.

В 2016 г. в рамках развития корпоративной системы управления рисками:

- утверждена Политика Компании в области управления рисками, выпущено заявление Президента Компании о его приверженности требованиям Политики;
- в структурных подразделениях Главного офиса Компании определены и прошли обучение риск-эксперты — работники, ответственные за координацию работы по рискам и методологическую поддержку владельцев рисков;
- сформирована отчетность по ключевым рискам Компании, включающая в себя перечень рисков, их оценок и мероприятий по управлению данными рисками. Отчетность по рискам на регулярной основе выносится на рассмотрение членов Правления и Комитета Совета директоров по аудиту;
- разработан и утвержден Регламент управления рисками инвестиционного проекта.

Основными направлениями работы в рамках развития корпоративной системы управления рисками являются:

- разработка локальных нормативно-методических документов по управлению рисками для отдельных направлений бизнеса Компании с учетом специфики выполняемых операций;
- интеграция механизмов риск-менеджмента в ключевые бизнес-процессы Компании, включая стратегическое и операционное планирование, инвестиционную деятельность;
- поэтапное внедрение ИТ-системы и автоматизация процессов риск-менеджмента в Главном офисе, филиалах Компании и ее дочерних обществах;
- дальнейшее развитие количественной оценки рисков, в том числе разработка модели количественной оценки ключевых рисков Компании.

СТРАХОВАНИЕ РИСКОВ

Страхование для Компании является одним из важнейших инструментов по обеспечению контроля рисков и финансов в долгосрочной перспективе, а также защиты имущественных интересов Компании и ее акционеров от непредвиденных убытков, которые могут возникнуть при производственной деятельности, в том числе из-за внешних воздействий.

В Группе «Норильский никель» функция страхования централизована для соблюдения единой политики и стандартов при реализации комплексного подхода в управлении непрерывным страховым покрытием.

В масштабе Группы «Норильский никель» в рамках мероприятий по снижению рисков разработана и реализована корпоративная программа страхования имущества, поломок машин и перерывов в производственной деятельности. Договоры корпоративной программы заключены с крупнейшими страховщиками России с привлечением международного брокера, при взаимодействии с которым Компания контролирует размещение

своих рисков среди высокорейтинговых международных перестраховочных компаний.

Также централизованно организуются программы страхования грузов, строительно-монтажных работ, авиационного страхования, страхования водного транспорта. Застрахована ответственность компаний Группы «Норильский никель», директоров и должностных лиц.

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

ОСНОВНЫЕ РИСКИ КОМПАНИИ И МЕРЫ ПО ИХ СНИЖЕНИЮ

Наименование риска / Описание риска	Предложения от направления риск-менеджмента
<p>Риск производственного травматизма</p> <p>Несоблюдение работниками установленных правил в области охраны труда может являться источником возникновения угрозы здоровью и жизни работников, временной приостановки работ, имущественного ущерба.</p>	<p>В соответствии с утвержденной Советом директоров Компании Политикой в области охраны труда и промышленной безопасности Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● осуществление непрерывного контроля соблюдения требований в области ПБиОТ; ● улучшение условий труда работников Компании и персонала подрядных организаций, выполняющих работы на производственных объектах Компании, в том числе за счет внедрения новых технологий и средств механизации труда, повышение уровня промышленной безопасности производственных объектов; ● экипирование работников современными сертифицированными средствами индивидуальной защиты; ● проведение лечебно-профилактических и санитарно-гигиенических мероприятий для снижения риска воздействия вредных и опасных производственных факторов; ● регулярное обучение, инструктаж и аттестацию работников по вопросам промышленной безопасности и охраны труда, проведение корпоративных семинаров, в том числе с применением специализированных тренажерных комплексов; ● совершенствование методологической базы в области ПБиОТ, в том числе разработку и внедрение корпоративных стандартов в области ПБиОТ; ● развитие системы оценки и управления рисками на предприятиях Группы «Норильский никель» в рамках реализации проекта «Риск-контроль»; ● анализ компетенций линейных руководителей производственных предприятий Компании, разработку обучающих программ и организацию последующего обучения в области ПБиОТ; ● обучение руководителей по программе определения коренных причин несчастных случаев с применением лучших международных практик («Дерево причин и опасностей», 5-why и т. д.); ● информирование об обстоятельствах и причинах произошедшего несчастного случая всех работников Компании, проведение внеплановых тематических инструктажей.
<p>Ценовой риск</p> <p>Риск падения доходов от продаж в результате снижения цен на металлы (никель, медь, платина и палладий), в зависимости от состояния и перспектив развития спроса и предложения на отдельных рынках металлов, макроэкономических факторов развития мировой экономики, интереса финансового сообщества в спекулятивных/инвестиционных сделках на сырьевых рынках.</p>	<p>Компания осознанно принимает риск изменения цен на основную продукцию, при этом она осуществляет регулярный мониторинг прогнозных цен (рынков) металлов, а в случае реализации данного риска Компания рассматривает вопрос целесообразности принятия решения о сокращении капитальных затрат (пересмотр инвестиционной программы в отношении проектов, не оказывающих значительного влияния на стратегию развития Компании) в рамках бюджетного процесса.</p>
<p>Валютный риск</p> <p>Снижение курса доллара США относительно рубля Российской Федерации, в том числе в случае изменения ситуации в экономике России и изменения политики Центрального банка Российской Федерации, может негативно повлиять на финансовые результаты Компании, получающей большую часть выручки в долларах США и несущей основные расходы в рублях.</p>	<p>Компания осознанно принимает валютный риск, при этом Компания поддерживает сбалансированный долговой портфель с преобладанием заимствований в долларах США для обеспечения «естественного» хеджирования.</p>

Наименование риска / Описание риска	Предложения от направления риск-менеджмента
<p>Комплаенс-риск</p> <p>Наступление юридической ответственности и/или правовых санкций, существенного финансового убытка, приостановление производства, отзыв или приостановление лицензии, или потеря репутации, наступление иных неблагоприятных последствий в результате несоблюдения Компанией действующих нормативных правовых актов, инструкций, правил, стандартов или кодексов поведения.</p>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● реализацию мероприятий, направленных на соблюдение Компанией требований действующего законодательства; ● защиту интересов Компании при проведении проверок контролирующими органами и рассмотрении дел об административных правонарушениях; ● досудебную и судебную защиту интересов Компании; ● включение в договоры условий, направленных на защиту интересов Компании; ● реализацию мероприятий по противодействию коррупции и легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма; ● реализацию мер по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком; ● своевременное и достоверное раскрытие информации в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и применимого международного законодательства.
<p>Технико-производственный риск</p> <p>Возможные события технико-производственного и природно-естественного характера, которые, в случае их реализации, могут оказать негативное влияние на выполнение производственной программы и привести к инцидентам на технических устройствах, компенсации ущерба, причиненного третьим лицам и окружающей среде.</p>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● правильную и безопасную эксплуатацию активов Компании в соответствии с технической документацией, техническими правилами и нормами, установленными законодательством регионов присутствия подразделений Компании; ● своевременное обновление основных фондов с целью поддержания заданного уровня надежности производства; ● внедрение автоматизированных систем контроля технологических параметров работы оборудования; ● совершенствование системы технического обслуживания и ремонта; ● обучение и повышение квалификации работников как на базе самих предприятий, так и централизованно, в корпоративных центрах; ● проведение на системной основе работ по выявлению и оценке технико-производственных рисков, разработку и реализацию программы организационных и технических мероприятий по снижению данных рисков; ● ежегодное привлечение независимых инженеров-сюрвейеров для изучения подверженности Компании перерывам в производственно-логистической цепочке и оценки соответствующих рисков. <p>Основные технико-производственные риски в 2016 г. были застрахованы с учетом лучших практик управления рисками горно-металлургической отрасли по программе страхования имущества и от убытков из-за перерывов в производстве.</p>
<p>Риски, связанные с изменениями законодательства и правоприменительной практики</p> <p>Наступление неблагоприятных последствий для Компании в связи с изменением законодательства или правоприменительной практики.</p>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● постоянный мониторинг изменений законодательства и правоприменительной практики во всех областях ее деятельности; ● проведение правовой экспертизы проектов нормативных правовых актов и изменений к ним; ● участие в обсуждениях проектов нормативных правовых актов, как публичных, так и в составе экспертных групп.
<p>Риск отзыва сертификата соответствия ISO 9001 и ISO 14001</p> <p>Сертификаты соответствия требованиям стандартов ISO 9001 и ISO 14001 могут быть отозваны в случае серьезных нарушений. Отзыв сертификатов может отрицательно повлиять на конкурентоспособность продукции Компании на мировых рынках, регистрацию продукции на биржах, лояльность клиентов и партнеров.</p>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● поддержание функционирования и развитие Корпоративной интегрированной системы менеджмента в области качества и экологии; ● реализацию мероприятий по экологическому мониторингу и снижению техногенной нагрузки на окружающую среду; ● планирование и проведение необходимого обучения персонала; ● проведение внутренних аудитов структурных подразделений Главного офиса Компании, филиалов и российских дочерних обществ, входящих в область сертификации; ● подготовку к проведению внешних надзорных/ресертификационных аудитов, в которых принимают участие представители Компании; ● реализацию плана работ по переходу Корпоративной интегрированной системы менеджмента в области качества и экологии Компании на версии международных стандартов ISO 9001:2015 и ISO 14001:2015.
<p>Риск возрастания социальной напряженности в регионах присутствия и обострения социально-трудовых отношений в коллективах</p> <p>Рост напряженности в трудовых коллективах из-за ухудшения социально-экономической обстановки в регионах присутствия Компании.</p>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● неукоснительное следование требованиям коллективных договоров, заключенных между компаниями Группы «Норильский никель» и работниками; ● активное взаимодействие с региональными органами власти, органами местного самоуправления и институтами гражданского общества; ● выполнение обязательств социальной направленности, взятых в рамках соглашений государственно-частного партнерства; ● проведение социальных мероприятий по выстраиванию конструктивного диалога между бизнесом, властью и жителями регионов присутствия Компании; ● реализацию благотворительной программы «Мир новых возможностей», направленной на поддержку и стимулирование региональных общественных инициатив; ● реализацию проекта «Обновление Норильска», направленного на внедрение инновационных технологий устойчивого социально-экономического развития в регионе присутствия Компании; ● регулярное проведение социального мониторинга предприятий; ● проведение программ, направленных на удержание высвобождаемого персонала, его переквалификацию для устройства на работу на других производствах Компании; ● проведение опросов населения, проживающего на территории муниципального образования города Норильска касательно уровня жизни, занятости, миграционных установок и социального самочувствия, выявление проблемных зон; ● реализацию социальных проектов и программ, направленных на поддержку работников и членов их семей, а также бывших работников Компании.