

Структура управления и ответственные лица

В соответствии с положениями Кодекса и Политики, а также с учетом рекомендаций Руководства ОЭСР «Норникель» создал в Группе структуру управления комплексной проверкой ответственной цепочки поставок минерального сырья.

На уровне Главного офиса разработкой, мониторингом и координацией реализации Системы занимается Департамент устойчивого развития, в зону ответственности которого в том числе входят разработка и согласование регламентирующих документов по взаимодействию с поставщиками¹. Специалисты данного департамента также оказывают необходимую методологическую поддержку дивизионам по функционированию Системы.

На уровне дивизионов реализацией Системы занимаются подразделения предприятий Группы, ответственные за устойчивое развитие. Также на разных этапах в реализации Системы участвуют департаменты Главного офиса и дивизионов, ответственные за закупки, производство и безопасность, Служба риск-менеджмента, правовые подразделения и департаменты корпоративных отношений, маркетинга и общественных связей.

На основе Системы на двух предприятиях Норильской площадки и на предприятии Кольской площадки Заполярного дивизиона, а также на предприятии Забайкальского дивизиона были разработаны внутренние стандарты по проведению комплексных проверок поставщиков минерального сырья (далее – стандарты), нацеленные на управление ответственной цепочкой поставок минерального сырья и соответствие требованиям Руководства ОЭСР и Лондонской биржи металлов. Каждый стандарт учитывает особенности предприятий дивизионов и регламентирует взаимодействие организационных структур между собой, а также определяет ответственных лиц и их обязанности.

В ключевые обязанности специалистов, участвующих в управлении Системой, входят:

- разработка и согласование изменений в Политике, Кодексе и других нормативно-методических документах в рамках Системы;
- организация и координация реализации, а также мониторинг и оценка эффективности элементов Системы;
- ознакомление сотрудников, деятельность которых связана с поставками минерального сырья, с требованиями корпоративных документов по ответственной цепочке поставок и положениями внутреннего стандарта;

- информирование поставщиков минерального сырья о требованиях, изложенных в Кодексе, а также проведение консультаций при необходимости;
- выявление и оценка рисков в цепочке поставок, комплексная проверка поставщиков минерального сырья в соответствии со стандартами Системы дивизионов;
- составление плана управления подтвержденными рисками совместно с поставщиком и осуществление контроля за реализацией плана;
- формирование отчетности: внутренней о проведенных комплексных проверках цепочек поставок минерального сырья для руководства, включая результаты оценки и управления рисками, а также публичной годовой отчетности по ответственной цепочке поставок²;
- разработка и проведение обучения сотрудников, участвующих в работе Системы;
- организация независимых аудитов поставщиков минерального сырья;
- обеспечение соответствия продукции «Норникеля» требованиям Политики Лондонской биржи металлов в отношении ответственного подхода к выбору поставщиков.

При необходимости к комплексной проверке поставщика минерального сырья может быть привлечено структурное или функциональное подразделение двух предприятий Норильской площадки Заполярного дивизиона, предприятия Кольской площадки Заполярного дивизиона и предприятия Забайкальского дивизиона по направлению деятельности. Тема ответственной цепочки поставок обсуждается на заседаниях Комитета по устойчивому развитию и изменению климата при Совете директоров Компании.

Система контроля и прозрачности поставок минерального сырья

«Норникель» на регулярной основе осуществляет контроль движения сырья по всей цепочке поставок, а также постоянно совершенствует механизмы обеспечения прозрачности и качества при приемке сырья на предприятиях. Система дополняет имеющийся подход к контролю цепочки поставок, обеспечивая соблюдение необходимых требований Руководства ОЭСР.

На предприятиях Группы существует система внутреннего контроля минерального сырья, получаемого от поставщиков. Для каждого горно-металлургического актива «Норникеля» разработана система приемки и учета сырья для контроля его качественных и количественных характеристик.

Поставки минерального сырья контролируются производственными подразделениями предприятий, а также внутренними структурными подразделениями, участвующими в приемке и переработке сырья. Приемка сырья и сверка качественных и количественных показателей производятся для подтверждения отсутствия противоречий условиям заключенного договора поставки сырья на основе применимых государственных требований к порядку приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по количеству и качеству.

При сверке поставляемого сырья проверяются первичные учетные документы, оформляемые поставщиком, и транспортные сопроводительные документы.

Все соответствующие документы и данные по учету и транспортировке сырья хранятся в «Норникеле» не менее пяти лет в соответствии с требованиями, установленными в соответствующих нормативно-методических документах, регламентирующих делопроизводство и организацию архивного дела. Документы по проведенным комплексным проверкам в отношении поставщиков минерального сырья хранятся также в электронных файлах на серверах Компании.

1.2. Выявление и оценка рисков в цепочке поставок минерального сырья

Основной процесс выявления рисков в цепочке поставок минерального сырья состоит из нескольких этапов.

Общая схема комплексной проверки и управления рисками цепочки поставок минерального сырья Группы



¹ В случае выявления и подтверждения наличия риска определяется его уровень и далее совместно с поставщиком разрабатывается план по управлению риском. В отдельных случаях при подтверждении риска, неприемлемого для Группы, взаимодействие с поставщиком может быть пересмотрено.

¹ Имеются в виду документы, регламентирующие взаимодействие с поставщиками минерального сырья в рамках комплексной проверки поставщиков.

² Все документы, полученные от поставщиков и сформированные Компанией, хранятся не менее пяти лет.

Первым этапом в комплексной проверке поставщиков минерального сырья является выявление индикаторов риска в цепочке поставок. Индикаторы риска указывают на потенциальные риски, связанные с добычей, транспортировкой и производством минерального сырья. Если при проведении первого этапа оценки индикаторы риска были выявлены, то проводится расширенная комплексная проверка поставщика для выявления, а также подтверждения наличия или отсутствия риска. В случае подтверждения наличия риска определяется его уровень и далее совместно с поставщиком разрабатываются мероприятия по управлению риском, после реализации которых принимается решение о дальнейшем взаимодействии с поставщиком.

Каждый этап проверки осуществляется с использованием специальных инструментов, описанных в следующем подразделе.

Выявление индикаторов наличия рисков в цепочке поставок минерального сырья

Согласно Системе, основным индикатором риска является факт происхождения или транзита минерального сырья через страны САНРА, его добычи в странах с ограниченными запасами полезных ископаемых, а также любые финансовые и юридические связи контрагента с поставками из стран САНРА. Кроме того, индикатором риска считается отсутствие формального подтверждения согласия поставщика с Кодексом или невозможность оценить степень соответствия поставщика Кодексу на основании предоставленных документов.

Выявление индикаторов риска цепочки поставок минерального сырья



В процессе выявления индикаторов риска в «Норникеле» первично проводится идентификация поставщика, поставляемого им сырья и всех элементов цепочки поставок, а также оценка соответствия Кодексу.

При выявлении индикаторов риска Группа использует следующие инструменты:

- анкета «Знай своего поставщика»;
- анкета соответствия Кодексу;
- опросник отображения цепочек поставок;
- инструмент оценки САНРА.

Анкета «Знай своего поставщика»

Для выявления индикаторов риска «Норникель» направляет поставщикам анкету «Знай своего поставщика». Помимо сбора актуальной информации о владельцах компании – поставщика минерального сырья, анкета «Знай своего поставщика» включает в себя следующие вопросы:

- характер основной деятельности контрагента и его географическая структура;
- поставляемое минеральное сырье;
- наличие применимых лицензий;
- ключевые поставщики контрагента;
- подход к управлению своей цепочкой поставок.

Анкета соответствия Кодексу

В процессе комплексной проверки поставщиков минерального сырья «Норникель» также определяет степень их соответствия Кодексу на основании заполненной поставщиком анкеты соответствия Кодексу и предоставленного пакета документов, подтверждающих степень соответствия.

Структура анкеты основана на требованиях Кодекса и позволяет определить текущий статус практик по устойчивому развитию поставщика, включая сферу ответственной цепочки поставок. По результатам анкетирования «Норникель» углубляет понимание своей цепочки поставок и развивает практики по устойчивому развитию у поставщиков.

Опросник отображения цепочек поставок

Данный инструмент представляет собой форму, которая заполняется для подробного отображения цепочки поставок минерального сырья, а именно прямых поставщиков и субпоставщиков Группы. Форма содержит текущую структуру поставок минерального сырья определенного предприятия дивизиона и детальную

информацию об источниках сырья в разбивке по каждому поставщику. Данные, собранные в результате заполнения опросника отображения цепочки поставок, позволяют установить количество поставщиков, их принадлежность Группе, вид, объем и географический источник сырья, поставленного за выбранный период, а также возможные риски поставщика согласно Руководству ОЭСР.

Опросник помогает комплексно отобразить цепочку поставок минерального сырья и отследить потенциальные риски на ее этапах.

Инструмент оценки САНРА

Инструмент оценки САНРА рассматривает более 150 стран на предмет высокого уровня коррупции и легализации доходов, полученных преступным путем, политической нестабильности или репрессий, институциональной слабости, уровня безопасности, разрушения гражданской инфраструктуры и широкой распространенности насилия, нарушений прав человека и национального или международного права. Инструмент использует 12 индексов и показателей (в том числе рекомендованные RMI), чтобы определить, включена ли страна в САНРА.

Оценка рисков в цепочке поставок минерального сырья

В случае выявления индикатора риска «Норникель» проводит расширенную рискориентированную комплексную проверку поставщика.

Внутренние стандарты «Норникеля» по проведению комплексных проверок поставщиков минерального сырья, разработанные с учетом Руководства ОЭСР, определяют следующий перечень потенциальных рисков, которые могут возникнуть на этапах цепочки поставок:

- серьезные нарушения прав человека, в том числе жестокое, негуманное и унижающее обращение, любые формы пыток и принудительного труда, наихудшие формы детского труда, другие грубые нарушения прав человека, военные преступления или иные серьезные нарушения международного гуманитарного права, преступления против человечности или геноцид;
- прямая или косвенная поддержка негосударственных вооруженных группировок;
- прямая или косвенная поддержка служб безопасности, осуществляющих незаконный контроль, обложение сборами или вымогательство в точках доступа к участкам добычи,

транспортным маршрутам, местам торговли минеральным сырьем, а также в адрес поставщиков минерального сырья второго и выше уровня по отношению к «Норникелю»;

- мошенническое искажение фактов о происхождении полезных ископаемых или взяточничество в целях искажения или утаивания происхождения полезных ископаемых;
- легализация доходов, полученных преступным путем;
- неуплата налогов, сборов и роялти, причитающихся государству.

В случае выявления и подтверждения наличия риска определяется его уровень и далее совместно с поставщиком разрабатывается план по управлению риском. В отдельных случаях при подтверждении риска, неприемлемого для Группы, взаимодействие с поставщиком может быть пересмотрено.

Кроме того, «Норникель» проводит мониторинг поставщиков, в отношении которых была проведена расширенная комплексная проверка цепочек поставок (ранее у этих поставщиков были выявлены индикаторы риска). Процедура мониторинга включает в себя сбор данных о деятельности поставщика и при необходимости проведение аудитов, в том числе на месте фактической добычи, транспортировки и переработки минерального сырья.

Для расширенной комплексной проверки в «Норникеле» были разработаны специальные инструменты и процессы на основе практик отрасли с учетом их применимости в Российской Федерации:

- инструмент оценки риска поставщика;
- сбор информации из общедоступных источников;
- проверки и аудиты, проводимые сторонними организациями по заказу Компании.

Инструмент оценки риска поставщика

Расширенная комплексная проверка включает в себя проверку поставщика на предмет наличия и уровня рисков. При формировании рискориентированного подхода Системы за основу были взяты риски, перечисленные в Руководстве ОЭСР.

Такая оценка проводится с использованием инструмента оценки риска поставщика. Он содержит перечень рисков и критерии их оценки, на основании которых делается заключение об уровне риска. Это необходимо для разработки и принятия мер по управлению рисками.

Сбор информации из общедоступных источников

В целях получения более подробной информации о поставщике организуется сбор данных о его деятельности посредством анализа информации из открытых источников. Для этого дополнительно изучаются аудиторские отчеты и отчеты общественных организаций и государственных органов о деятельности поставщика, а также отраслевые публикации, новостные материалы и информация контрагентов. Помимо изучения документальных материалов, Компания взаимодействует с представителями местных сообществ и организаций.

Проведение независимых проверок поставщика

Для изучения фактических условий добычи, транспортировки, переработки и экспорта на предприятиях поставщика «Норникель» может инициировать проведение независимой проверки с привлечением сторонних организаций. Проверка действий поставщика проводится для выявления и оценки неблагоприятных последствий, которые реализуются при потенциальном или фактическом наступлении риска.

Регулярность проведения оценки рисков

В связи с изменениями геополитической ситуации и для своевременной актуализации требований к контрагентам оценка рисков поставщиков минерального сырья, как и проверка территориальной принадлежности на предмет вхождения в список

САНРА, проводится ежегодно или при возникновении существенных изменений в цепочке поставок.

Дивизионы отвечают за формирование внутренней отчетности о проведенных комплексных проверках цепочек поставок минерального сырья, включая результаты оценки и управления рисками. Департамент устойчивого развития Главного офиса формирует отчет о комплексной проверке и мониторинге на уровне всей Группы.

Комплексные проверки поставщиков, проведенные в 2024 году

Система комплексной проверки цепочки поставок минерального сырья «Норникеля» включает в себя проверку всех поставщиков — как внутренних, так и внешних¹. Особенность структуры цепочки поставок минерального сырья Группы заключается в том, что большинство поставщиков являются внутренними, то есть входят в Группу.

В 2024 году на предприятиях Норильской и Кольской площадок Заполярного дивизиона были проведены комплексные проверки 12 поставщиков минерального сырья², в том числе четырех внешних поставщиков. Среди внешних поставщиков проверку прошли два поставщика, предоставляющие услуги транспортировки, один поставщик, занимающийся добычей сырья, и один поставщик, выполняющий операции по переработке (дроблению) сырья.

По результатам проведенных в 2024 году комплексных проверок поставщиков минерального сырья индикаторы риска и риски выявлены не были.

1.3. План управления рисками в цепочке поставок минерального сырья



Алгоритм действий при подтверждении рисков и стратегии по управлению рисками

На данном этапе применяется Матрица принятия решений по рискам, которую используют ответственные лица, включая руководство, при принятии решения о дальнейшем взаимодействии с поставщиком. Решение принимается в зависимости от уровня подтвержденного риска.

Следующим шагом является составление Плана управления рисками (далее — План), в случае если они были подтверждены на предыдущих этапах выявления и оценки рисков. Разработка Плана необходима для устранения поставщиком подтвержденных рисков.

Порядок действий по управлению рисками и созданию Плана начинается с уведомления руководства «Норникеля» о подтверждении риска по итогам расширенной комплексной проверки.

Далее совместно с поставщиками (могут быть вовлечены и другие заинтересованные стороны, например представители общественности на местах) составляется План. Он содержит постановку четких целей по снижению рисков, сроки и показатели эффективности, а также закрепляет ответственность всех сторон процесса по выполнению Плана и возможность принимать корректирующие меры в ходе его выполнения. Для согласования Плана привлекается руководство Компании.

Исходя из уровня риска и принятого решения по взаимодействию с поставщиком определяются сроки реагирования и порядок представления отчетности руководству по реализации Плана, а также составляется перечень мероприятий по управлению рисками. Каждое мероприятие предполагает определенный тип действий по снижению рисков и использование необходимых внутренних ресурсов. При разработке Плана предпочтение отдается решениям, приводящим к наибольшей эффективности, с учетом оценки кадровых, логистических и финансовых возможностей поставщиков.

Выбранный подход к формированию Плана зависит от установленного в ходе расширенной комплексной проверки уровня риска и влияет на сроки информирования поставщика и реализации мероприятий по управлению рисками, тип (удаленно/очно) и частоту оценки эффективности снижения рисков, а также необходимость привлечения внутренних ресурсов «Норникеля» для этой деятельности.

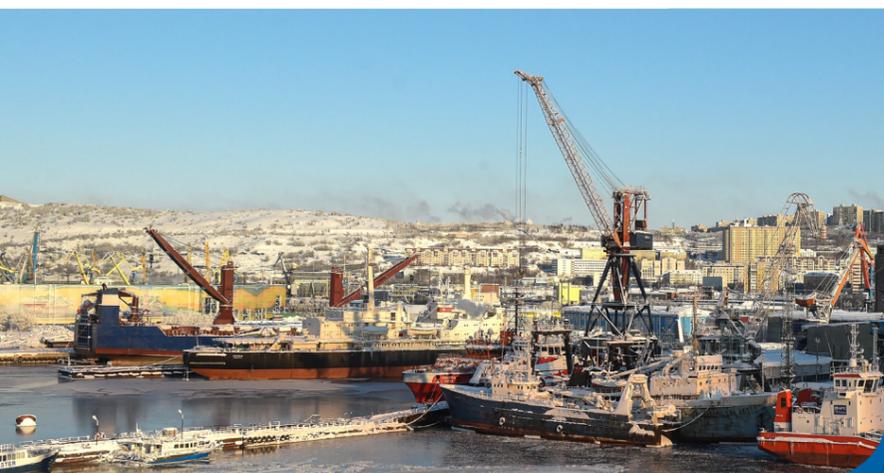
Общая эффективность осуществления мероприятий принятого Плана зависит от степени вовлеченности в его реализацию всех заинтересованных сторон, что предполагает обязательное участие менеджмента компаний-поставщиков в реализации Плана. Согласно Плану, поставщик должен представлять ответственному менеджеру по устойчивому развитию «Норникеля» отчеты по мониторингу хода его реализации.

В случае необходимости устранения критических рисков предусматривается непрерывный процесс представления контрагентами отчетности ответственным подразделениям дивизионов и при необходимости — Департаменту устойчивого развития Главного офиса, Совету директоров и Правлению.

По истечении сроков, зафиксированных в Плане, «Норникель» проверяет результаты реализации поставщиком утвержденных мероприятий. В случае недостижения поставщиком целевых показателей Группа может продолжить взаимодействие с условием разработки нового плана управления рисками или пересмотреть сотрудничество с поставщиком.

Ввиду отсутствия подтвержденных рисков в отношении поставщиков минерального сырья описанный выше алгоритм в 2024 году на практике не применялся.

В процессе управления рисками цепочек поставок стандарты Системы предусматривают возможность привлечения внешних заинтересованных сторон. Решение о привлечении зависит от характера, степени критичности и специфики выявленных рисков и направлено на повышение эффективности, адекватности и измеримости мероприятий по управлению ими.



¹ Внешние поставщики — поставщики, не входящие в Группу.

² Производственное предприятие Забайкальского дивизиона не имеет поставщиков минерального сырья, в связи с чем комплексные проверки поставщиков минерального сырья на предприятии не проводились.