

СОВЕРШЕНСТВУЕМ УПРАВЛЕНИЕ

Доля независимых директоров в составе Совета директоров соответствует Правилам листинга ПАО Московская Биржа и обеспечивает учет мнений всех заинтересованных сторон и объективность принимаемых решений

46,2%

Доля независимых директоров
в 2023 году



**Корпоративное
управление**

146

Обращение
Председателя
Совета директоров

148

Система
корпоративного
управления

157

Общее собрание
акционеров

160

Совет директоров
и комитеты

178

Исполнительные
органы

185

Система
контроля

199

Отчет
о вознаграждении

202

Риск-
менеджмент

Обращение Председателя Совета директоров



«Норникель» рассматривает совершенствование системы корпоративного управления в качестве безусловного и первостепенного приоритета.

Совет директоров считает соблюдение основных принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России необходимым условием повышения эффективности управления Компанией, нацеленным на обеспечение ее долгосрочного и устойчивого развития.

В 2023 году «Норникель» продолжил придерживаться принципов максимальной открытости, своевременно раскрывая финансовую и нефинансовую информацию.

В частности, в преддверии Конференции ООН по изменению климата вышел публичный климатический отчет «Норникеля». Несмотря на то что это первый специализированный отчет, Компания не первый год ведет работу в данном направлении и рассказывает о своей климатической деятельности начиная с 2016 года в ежегодных отчетах по устойчивому развитию. Также Компания в 2023 году впервые опубликовала отдельные отчеты по правам человека и об ответственной цепочке поставок.

«Норникель» продолжил расширять рабочее взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами. Так, в очередной раз доказали свою важность ставшие традицией открытые онлайн-диалоги сотрудников и менеджмента Компании. Сотрудники получили исчерпывающие ответы на свои вопросы от руководства «Норникеля», а Компания по результатам онлайн-опросов получила обратную связь от своих сотрудников по широкому кругу актуальных тем.

«Норникель» существенно активизировал взаимодействие с российскими инвесторами. В 2023 году число физических лиц, владеющих акциями «Норникеля», впервые превысило отметку 400 тыс. В 2019 году этот показатель составлял лишь около 62 тыс. Компания проводит

>400 тыс.

физических лиц владеют акциями «Норникеля»

46,2%

составила доля независимых директоров

AAA+++

Оценка «Норникеля» в антикоррупционном рейтинге российского бизнеса

роуд-шоу, обучающие мероприятия для частных инвесторов, а также организует поездки для инвесторов и аналитиков на свои производственные активы. И наконец, учитывая пожелания наших акционеров, мы приняли решение провести дробление акций, чтобы сделать их более ликвидными и доступными широкому кругу розничных инвесторов. Полагаем, что эти шаги будут способствовать дальнейшему развитию как акционерной базы «Норникеля», так и российского фондового рынка в целом.

«Норникель» вывел на новый качественный уровень свои давние партнерские отношения с представителями коренных народов, создав в Норильском дивизионе направление по работе с коренными народами. Также продолжается реализация мероприятий пятилетней программы поддержки коренных народов Таймыра с финансированием в размере 2 млрд руб.

В прошедшем году «Норникель» заключил ряд партнерских соглашений, в том числе с Ростехнадзором, компаниями из ИТ-сферы и ведущими научными учреждениями и вузами для усиления своих компетенций в промышленной и информационной безопасности, разработки инструментов управления большими данными и технологий искусственного интеллекта, реализации научно-исследовательских проектов, в том числе в области изучения природно-климатических изменений в Арктической

зоне, внедрения инновационных производственных технологий и цифровизации, подготовки квалифицированных кадров для Компании и др.

В 2023 году было проведено два Общих собрания акционеров с применением простого и надежного сервиса электронного голосования. Этот сервис позволяет акционерам принимать участие в голосовании вне зависимости от местонахождения, и в итоге число акционеров, реализующих свое право на участие в собрании, с каждым разом растет.

Состав Совета директоров «Норникеля» соответствует лучшим российским и мировым практикам корпоративного управления. Все 13 членов Совета директоров обладают признанной высокой профессиональной репутацией. Доля независимых директоров в Совете в 2023 году составила 46%, что соответствует Правилам листинга ПАО Московская Биржа, обеспечивает учет мнений всех заинтересованных сторон и объективность принимаемых решений.

Оценка соблюдения «Норникелем» принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России за 2023 год показала, что большинство из них широко используются в корпоративной практике Компании. В прошедшем году «Норникель» сделал акцент на повышении качества проведения комплексного анализа контрагентов

на предмет коррупционных рисков. Кроме обучения и информирования сотрудников об антикоррупционных мерах, Компания стремится получать обратную связь от своих сотрудников об эффективности принимаемых в Компании мер по противодействию коррупции. В 2023 году «Норникель» подтвердил свои лидерские позиции в сфере корпоративного управления, получив наивысший класс «AAA+++» в антикоррупционном рейтинге российского бизнеса, которой удостоиваются компании с максимальным уровнем противодействия коррупции.

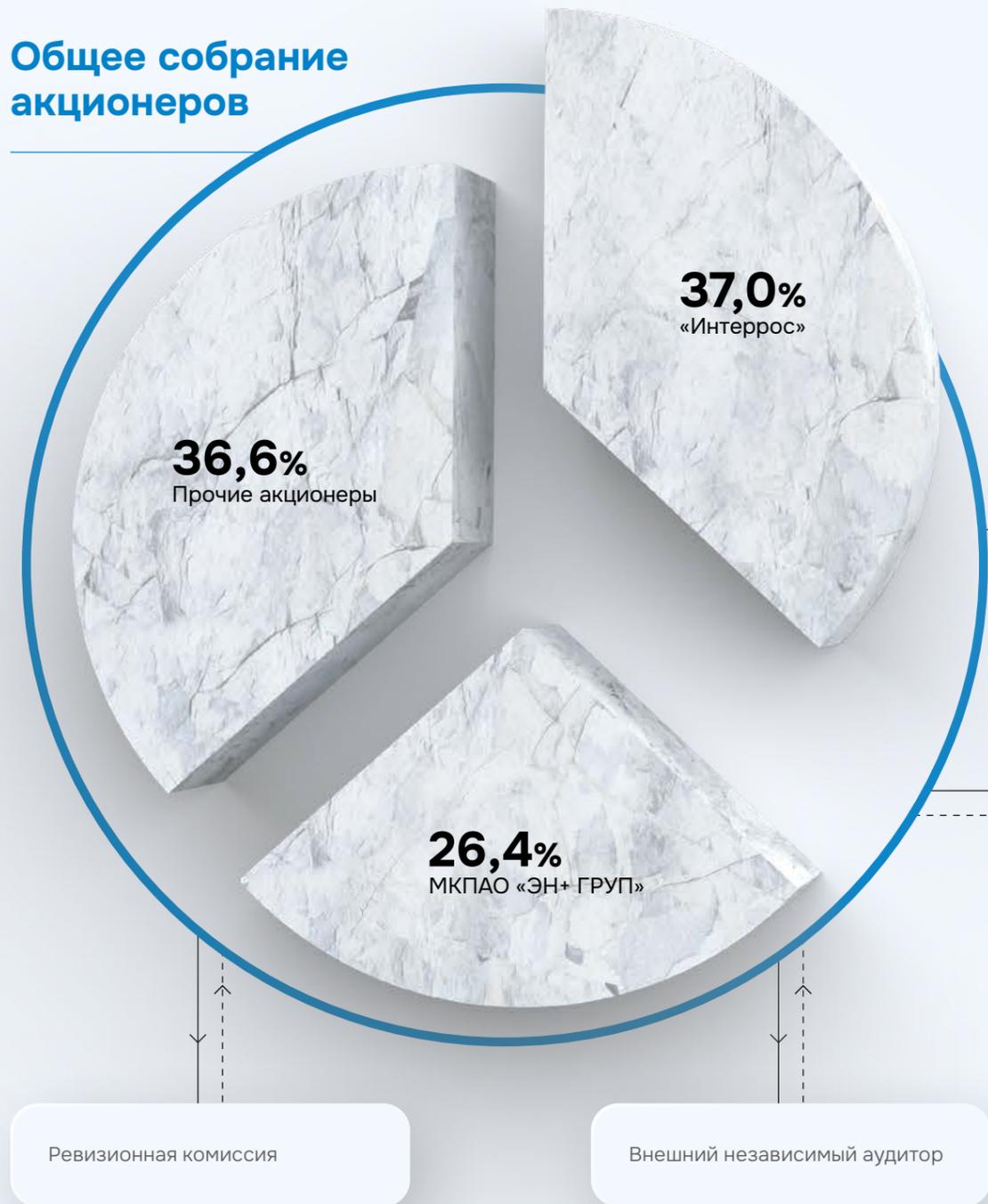
Задачи, поставленные «Норникелем» на 2023 год, успешно выполнены, а проведенные преобразования и мероприятия позволили сохранить лидирующие позиции на российском и мировом рынках и оставаться привлекательной компанией для инвестиционного сообщества. Понимая всю важность стоящих перед нами задач, «Норникель», как и прежде, будет прилагать максимальные усилия для их реализации, а опыт и квалификация сотрудников Компании, менеджмента и акционеров позволят обеспечивать высокие результаты и уверенно идти по пути развития корпоративной культуры и успешного продвижения в конкурентной среде.

Андрей Бугров
Председатель
Совета директоров
ПАО «ГМК «Норильский никель»

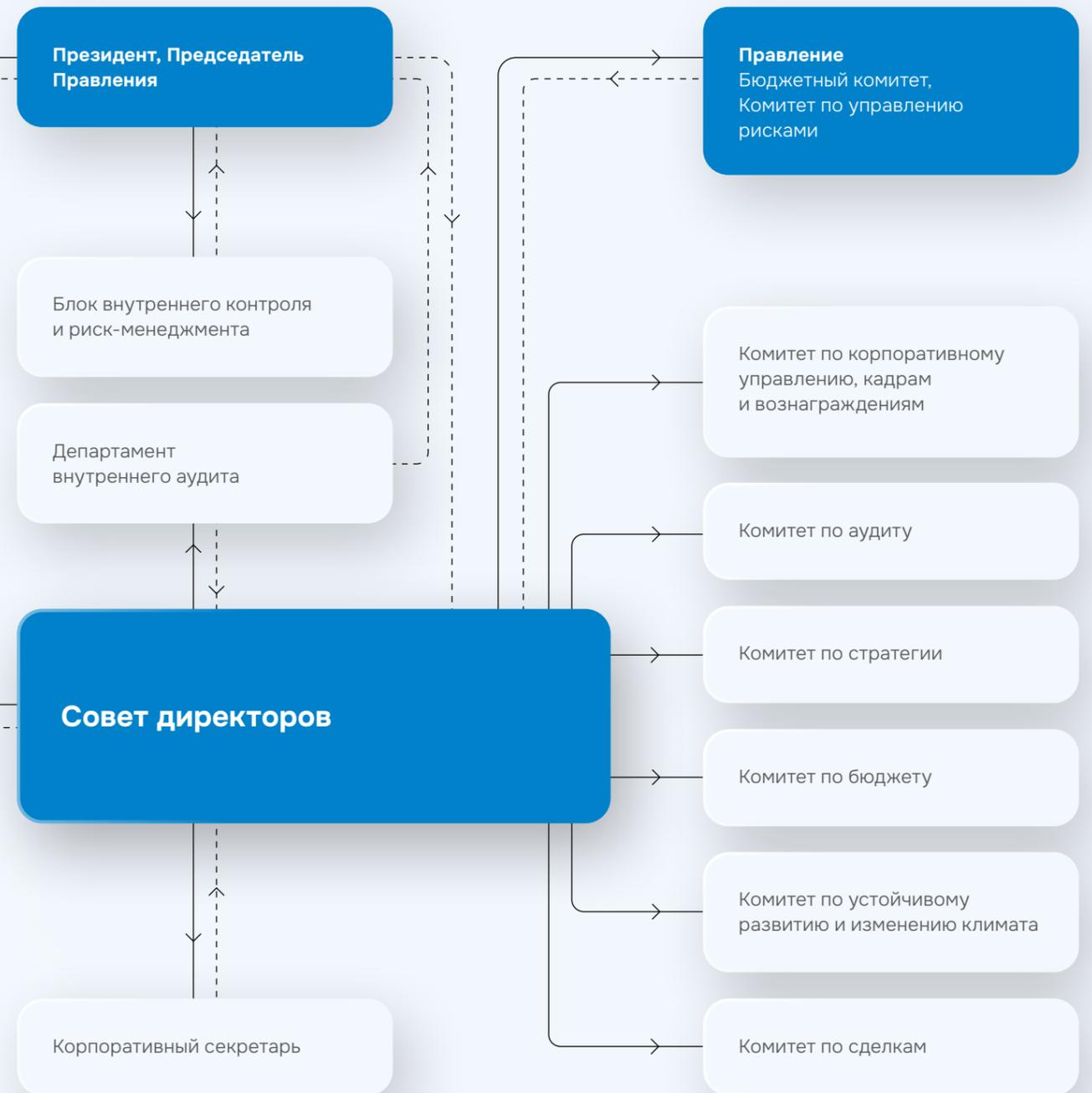
Система корпоративного управления

Система корпоративного управления

Общее собрание акционеров



→ Отчетность - - -> Избрание/назначение



Ключевые принципы

В области корпоративного управления «Норникель» руководствуется требованиями действующего российского законодательства, Правилами листинга ПАО Московская Биржа и Кодексом корпоративного управления, рекомендованным Банком России¹ (далее – Кодекс корпоративного управления).

Система корпоративного управления «Норникеля» нацелена на обеспечение баланса интересов между акционерами, членами Совета директоров, менеджментом, а также сотрудниками Компании и иными заинтересованными сторонами.

Ключевые принципы корпоративного управления Компании

1. Равное и справедливое отношение ко всем акционерам
2. Предоставление акционерам возможности реализовывать свои права и законные интересы наиболее целесообразными и необременительными для них способами
3. Профессионализм и лидерство Совета директоров, привлечение независимых директоров к участию в управлении Компанией
4. Осуществление Советом директоров стратегического управления Компанией и эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов Компании, обеспечение надзора за функционированием Системы управления рисками и внутреннего контроля
5. Разумное, добросовестное и эффективное руководство текущей деятельностью Компании со стороны ее исполнительных органов, их подотчетность Совету директоров и Общему собранию акционеров
6. Обеспечение высокого уровня деловой этики
7. Нетерпимость к коррупционному поведению
8. Полнота, прозрачность, достоверность и своевременность при раскрытии Компанией информации
9. Обеспечение эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками
10. Следование принципам устойчивого развития

Итоги деятельности в области корпоративного управления

В течение 2023 года в Компании был утвержден ряд внутренних документов в области корпоративного управления.

В связи с внесением изменений в Положение Банка России от 27 марта 2020 года № 714-П² был актуализирован внутренний документ Компании, определяющий порядок взаимодействия ее подразделений при раскрытии информации.

В целях совершенствования антикоррупционной комплаенс-системы в отчетном году был разработан

и утвержден ряд документов, закрепляющих подходы к реализации антикоррупционных мероприятий в Компании. Так, в марте 2023 года утвержден порядок проведения мероприятий по изучению мнения сотрудников об эффективности принимаемых антикоррупционных мер и о состоянии коррупции в Компании. В октябре 2023 года был утвержден Порядок информирования сотрудников о принятых в Компании мерах в области противодействия коррупции, определяющий виды, формы, периодичность

проведения обучающих и информационных мероприятий. Для целей повышения эффективности проведения комплексного анализа контрагентов в марте 2023 года был утвержден Порядок взаимодействия заинтересованных подразделений Компании, участвующих в проверке контрагентов и в оценке коррупционных рисков, который закрепляет сроки, принципы, основные направления взаимодействия и механизмы выявления коррупционных элементов.

¹ Письмо Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления».
² Положение Банка России от 27 марта 2020 года № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг».

Кроме того, было актуализировано Положение об обмене деловыми подарками в Главном офисе и разработана краткая памятка о требованиях по предоставлению и получению деловых подарков для сотрудников Компании.

В связи с внесением изменений в указание Банка России от 27 сентября 2021 года № 5946-У¹ был утвержден новый перечень инсайдерской информации Компании. Перечень дополнен новыми видами инсайдерской информации, а также изменен порядок

определения размера сделки, информация о согласии на совершение или последующее одобрение которой Советом директоров эмитента относится к инсайдерской информации.

В 2024 году Компания намерена продолжить работу по улучшению качества системы корпоративного управления и работу над реализацией и тестированием подхода по управлению коррупционными рисками, включая утверждение внутреннего документа по оценке коррупционных рисков.

Соблюдение Кодекса корпоративного управления

Компания в своей деятельности руководствуется принципами и рекомендациями Кодекса корпоративного управления в качестве документа, определяющего стандарты корпоративного управления, и продолжает последовательно работать над их внедрением и реализацией.

Оценка соблюдения Компанией принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2023 год проводилась по форме, рекомендованной к применению письмом Банка России от 27 декабря 2021 года № ИН-06-28/102.

Большинство принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления нашли отражение в корпоративной практике Компании. В случае частичного несоблюдения Компания представляет соответствующие объяснения и описание

используемых Компанией механизмов и инструментов корпоративного управления, которые используются вместо рекомендованных Кодексом корпоративного управления.

📄 Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса за 2023 год с комментариями приведен [в текущем Отчете в разделе «Приложения»](#).

Соответствие рекомендациям Кодекса корпоративного управления в 2023 году

Принципы корпоративного управления	Соблюдается			Частично соблюдается			Не соблюдается		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	9	10	10	4	3	3	–	–	–
Совет директоров	28	25	27	8	11	9	–	–	–
Корпоративный секретарь Компании	2	2	2	–	–	–	–	–	–
Система вознаграждения членов Совета директоров, высших руководителей Компании	6	7	7	4	3	3	–	–	–
Система управления рисками и внутреннего контроля	5	5	5	1	1	1	–	–	–
Раскрытие информации о Компании	4	4	4	3	3	3	–	–	–
Существенные корпоративные действия	3	3	3	2	2	2	–	–	–
ИТОГО	57	56	58	22	23	21	0	0	0

¹ Указание Банка России от 27 сентября 2021 года № 5946-У «О перечне инсайдерской информации юридических лиц, указанных в п. 1, 3, 4, 11 и 12 ст. 4 Федерального закона от 27 июля 2010 года № 224-ФЗ «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», а также о порядке и сроках ее раскрытия».

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Для обеспечения эффективности своей деятельности и в целях совершенствования корпоративного управления «Норникель» постоянно уделяет большое внимание процессу вовлечения заинтересованных сторон в корпоративное управление, учитывая их потребности при принятии значимых решений для Компании.

В конце отчетного года «Норникель» впервые выпустил отчет в области изменения климата. Компания раскрыла информацию об инициативах по борьбе с изменением климата и адаптации к климатическим изменениям с 2021 года до настоящего времени, о выстраивании системы управления рисками, а также об устойчивости стратегии Компании к трем климатическим сценариям. Отчет подготовлен в соответствии с рекомендациями TCFD¹ и прошел проверку профессиональной аудиторской организацией АО «Кепт». Данный отчет позволяет Компании максимально прозрачно рассказать всем заинтересованным сторонам, как Компания адаптируется к климатическим изменениям и какие меры принимает по снижению собственного воздействия на климат. Также в отчете раскрыто, как изменения в мировой экономике в трех климатических сценариях отразятся на спросе на продукцию Компании и финансовых показателях до 2050 года.

Правильно выстроенная понятная и прозрачная для российских и зарубежных акционеров и инвесторов система корпоративного управления и активное взаимодействие Компании со всеми заинтересованными сторонами непосредственно влияют на принимаемые инвестиционные решения и стоимость ценных бумаг Компании.

Диалог с инвесторами

Компания продолжает раскрывать необходимую информацию в соответствии с наилучшими международными практиками. Для более полного и разностороннего раскрытия информации используются различные инструменты, такие как пресс-релизы, презентации, годовые отчеты и отчеты об устойчивом развитии, отчеты эмитента, сообщения о существенных фактах, а также интерактивные инструменты. Компания осуществляет раскрытие всей существенной информации не только на русском, но и на английском языке.

Каждый квартал Компания публикует на корпоративном сайте производственные показатели и бухгалтерскую отчетность, подготовленную в соответствии с РСБУ. Консолидированная финансовая отчетность, подготовленная по МСФО, раскрывается каждые полгода. Для того чтобы обеспечить высокий уровень взаимодействия с инвесторами, Компания широко использует различные инструменты коммуникации: выступления на конференциях, роуд-шоу, поездки с инвесторами и аналитиками на производственные активы Компании и др.¹

🔗 [Более подробную информацию о взаимодействии с инвесторами читайте в текущем Отчете в разделе «Взаимодействие с акционерами».](#)

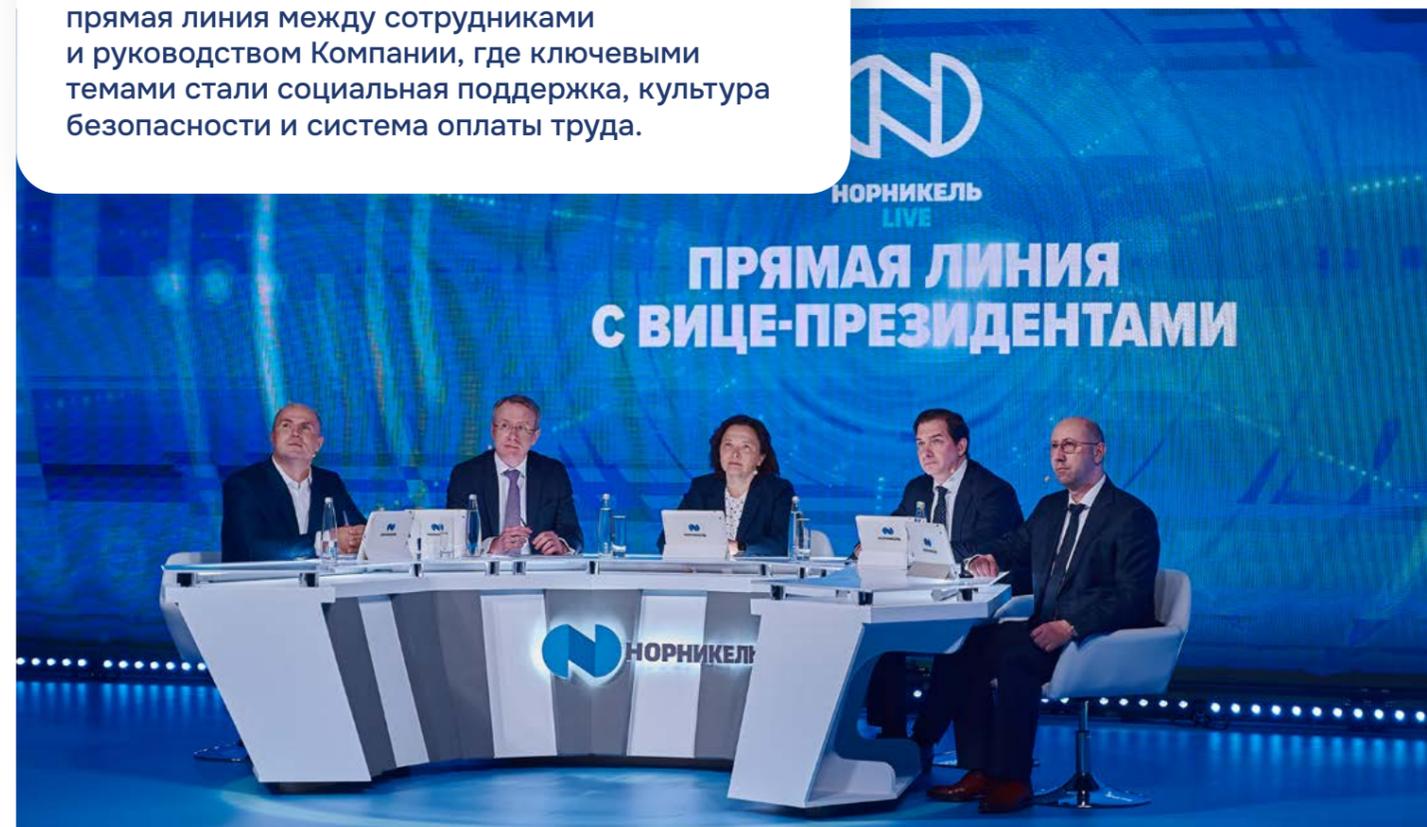
Диалог с сотрудниками

В Компании уже стали традиционными открытые онлайн-диалоги между сотрудниками и топ-менеджментом. Они помогают выявить сильные и слабые стороны во взаимодействии и улучшить корпоративное управление.

Модернизация производства и масштабные инвестиционные проекты – все это меняет подходы к работе, привычным процессам, вопросам устойчивого развития, безопасности и экологии. Чтобы Компания оставалась на лидирующих позициях, она должна находить ответы на вновь возникающие вызовы, а сделать это без участия сотрудников невозможно. Во время ежегодного эфира «Норникель Live» вице-президенты «Норникеля» ответили на вопросы сотрудников и рассказали о новостях и дальнейших планах Компании. 16 марта 2023 года состоялась очередная прямая линия между сотрудниками и руководством Компании, где ключевыми темами стали социальная поддержка, культура безопасности и система оплаты труда.

Наличие эффективных каналов коммуникации между руководством и сотрудниками и открытая информационная среда помогают формированию доверия, снижают стресс и повышают вовлеченность сотрудников.

16 марта 2023 года состоялась очередная прямая линия между сотрудниками и руководством Компании, где ключевыми темами стали социальная поддержка, культура безопасности и система оплаты труда.



Партнерство и сотрудничество

В феврале 2023 года ООО «Полярный литий», совместное предприятие «Норникеля» и ГК «Росатом», получило право пользования крупнейшим в России месторождением лития – Колмозерским, расположенным в Мурманской области. Партнеры планируют создать производство по выпуску карбоната и гидроксида лития в объеме 45 тыс. тонн в год, которое откроет новые рабочие места и позволит заместить импорт литиевого сырья. Производимая продукция будет использоваться в том числе в производстве

аккумуляторных батарей – отрасли, которая стремительно развивается как в России, так и за рубежом.

В июле 2023 года Компания и VK подписали соглашение о сотрудничестве в разработке ИТ-решений для металлургического бизнеса, в рамках которого предполагается сотрудничество в сферах облачных вычислений и виртуализации ИТ-инфраструктуры, разработки многофункциональных платформ и порталов, инструментов для управления большими данными и технологий искусственного интеллекта. Отдельным вектором партнерства

45 тыс. тонн в год

объем выпуска карбоната и гидроксида лития предполагает проект разработки Колмозерского месторождения

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

¹ Информация о событиях публикуется на сайте Компании в разделе «Календарь».

является работа с сервисами для взаимодействия сотрудников металлургической компании, защищенных корпоративных коммуникаций и развития карьеры. Компании планируют разрабатывать технологии интернета вещей и отраслевые геоинформационные сервисы.

В сентябре 2023 года «Норникель» и «Лаборатория Касперского» подписали соглашение о сотрудничестве. Это позволит «Норникелю» повысить информационную безопасность, защитить корпоративную и промышленную инфраструктуру.

Также в ноябре отчетного года Компания подписала соглашение о сотрудничестве с одним из крупнейших в России поставщиков решений в области информационной безопасности – Security Vision. Цель этого партнерства – усилить защиту промышленных информационных систем и данных для целостности и непрерывности производственных процессов в металлургическом производстве.

В своем стремлении к инновационному развитию и совершенствованию образовательной среды «Норникель», Сибирский федеральный университет (СФУ) и Заполярный государственный университет им. Н.М. Федоровского (ЗГУ) в ноябре 2023 года заключили соглашение о сотрудничестве. Целью заключенного соглашения является объединение усилий в научной и образовательной деятельности для взаимовыгодных результатов. Основные направления

сотрудничества включают развитие научно-исследовательских проектов, особенно в области изучения вечной мерзлоты и климатических изменений в Арктической зоне, внедрение инновационных производственных технологий, а также исследования в сфере биотехнологий и искусственного интеллекта. Важным аспектом сотрудничества является развитие R&D¹-центра «Норникеля», где будет сосредоточена работа по цифровизации и оптимизации процессов в горнодобывающей промышленности. Также предусмотрена поддержка в образовательной сфере, включая проведение совместных мероприятий, полевых школ и стажировок для студентов и магистрантов СФУ и ЗГУ. Особое внимание уделено подготовке квалифицированных кадров для Компании. Это предполагает актуализацию программ специализации, бакалавриата и магистратуры, а также реализацию программ дополнительного профессионального образования, соответствующих актуальным потребностям «Норникеля».

В целях разработки программного обеспечения для нужд «Норникеля», поиска подходов к интеграции решений и сервисов, тестирования инноваций, а также популяризации перехода на российские технологии, проведения профильных форумов и конференций, в конце отчетного года Норникель и ИТ-разработчик «Астра» подписали меморандум о сотрудничестве.

В подтверждение своей приверженности долгосрочной стратегии выхода из зарубежных активов, не соответствующих критериям первоклассности, а также усиления фокуса на реализацию стратегии обеспечения надежности и развития уникальной минерально-ресурсной базы и перерабатывающих мощностей в Российской Федерации «Норникель» через входящую в группу компанию Norilsk Nickel Africa Proprietary Limited (NNAf) заключил соглашение о передаче 50%-ной доли в совместном предприятии Nkomati южноафриканскому партнеру, компании African Rainbow Minerals Limited (ARM).

Еще одним стратегически важным шагом 2023 года стало подписание «Норникелем» соглашения о партнерстве с одним из лидеров рынка информационной безопасности в России – компанией R-Vision, основной целью которого является вклад в развитие рынка информационной безопасности для промышленного сектора экономики. Стороны планируют совместно разрабатывать предложения по совершенствованию, тестированию и внедрению решений информационной безопасности (ИБ) в промышленных системах, в том числе отвечающих за непрерывность производственного цикла и целостность бизнес-процессов в Норникеле. Важными пунктами сотрудничества являются участие в продвижении решений, создающих платформу для взаимодействия бизнеса и государственного сектора, обмен опытом и экспертизой.

Диалог с коренными народами

Взаимодействие «Норникеля» с коренными народами, проживающими на Таймыре и в Мурманской области, основывается на признании права коренных народов самостоятельно определять приоритеты своего развития и уважительном отношении к обычаям, традициям и культуре коренного населения. Диалог осуществляется на регулярной основе, охватывает все сферы взаимных интересов и носит комплексный подход.

Несмотря на то что «Норникель» не является резидентом Арктической зоны, тем не менее Компания придерживается положений Стандарта ответственности резидентов Арктической зоны России.

«Норникель» соблюдает систему международных норм и стандартов в отношении коренных народов, признает их права на сохранение традиционного образа жизни и уклада хозяйственной деятельности. В целях системного диалога с коренными народами Таймыра:

- в Норильском дивизионе создан отдел по работе с коренными народами Таймыра, в котором работают представители коренных народов;
- по инициативе коренных народов сформирован Координационный совет общин коренных народов Таймыра. В него вошли представители 57 родовых общин.

Из международных практик «Норникель» применяет процедуру получения СПОС и проведение мероприятий должной осмотрительности (этноэкспертизы), для того чтобы определить, какие сообщества коренных народов и в какой мере будут затронуты в результате инвестиционной и производственной деятельности Компании.

В 2023 году продолжилась реализация Соглашения о взаимодействии и сотрудничестве в сфере поддержки коренных народов, заключенное между Федеральным агентством по делам национальностей (ФАДН) и Компанией. Медийное признание получил проект «Коренные малочисленные народы Российской Федерации: школа общественной дипломатии», направленный на повышение гражданского самосознания и компетенций коренных народов, поддержку потенциальных лидеров общественного мнения из их числа. В 2023 году для участия в программе зарегистрировались 278 человек – представителей более 30 коренных народов России.

Другим результатом Соглашения с ФАДН стал международный форум «Государственно-частное партнерство в сфере устойчивого развития коренных народов», прошедший в ноябре 2023 года в Москве при поддержке «Норникеля». В Форуме приняли участие более 200 делегатов из России и других стран. Среди участников были представители федеральных и региональных органов власти, муниципалитетов, организаций коренных народов России, Африки и Азии, оленеводы, главы семейных общин Таймыра, Ямала, Чукотки, экспертных органов ООН по вопросам прав человека и коренных народов и промышленных компаний. Трансляция форума осуществлялась в прямом эфире с синхронным переводом на английский и испанский языки. Участники обсудили вопросы ответственного государственного и корпоративного управления в сфере соблюдения прав коренных народов, стратегии и формы участия бизнеса в обеспечении их устойчивого развития через корпоративные программы, соглашения с органами власти и объединениями коренных народов, развитие инфраструктуры и охрану окружающей среды на традиционных землях и другие вопросы.

Основные принципы диалога Компании с коренными народами:

- ✓ «Ничего для нас без нашего участия»
- ✓ Осознанность и системность
- ✓ От патернализма к партнерству

Нормативным документом Компании, создающим условия для диалога с коренными народами, является Политика в отношении прав коренных народов, которая была впервые принята в 2018 году и основывается на следующих подходах:

- ✓ применение принципа Свободного предварительного осознанного согласия;
- ✓ поддержка и развитие традиционных промыслов;
- ✓ приверженность принципу добросовестных консультаций.



¹ Англ. Research and Development – исследования и разработки.

Взаимодействие с государством

Представители Компании также принимают участие в парламентских слушаниях и работе круглых столов, рабочих групп, организуемых Советом Федерации, Государственной Думой Федерального Собрания Российской Федерации, Правительством Российской Федерации, федеральными органами исполнительной власти, общественной палатой Российской Федерации,

Торгово-промышленной палатой Российской Федерации, межрегиональной общественной организацией «Ассоциация менеджеров» и др.

Специалисты Компании участвуют в обсуждении проектов нормативных актов через процедуры антикоррупционной экспертизы и оценки регулирующего воздействия. Это позволяет выстраивать конструктивный диалог с властью, снижать административные барьеры, улучшать бизнес-климат в нашей стране.

В 2023 году «Норникель» подписал соглашение с Ростехнадзором. Документ предусматривает развитие информационного обмена, совместное проведение научно-практических семинаров и конференций, развитие научно-методической поддержки, мероприятия по совершенствованию законодательства Российской Федерации и определение наиболее эффективных подходов при управлении опасными производственными объектами.

Урегулирование конфликта интересов

В Компании разработаны меры, направленные на предупреждение ситуаций, связанных с возможным конфликтом интересов акционеров, членов Совета директоров и членов Правления, а также Президента.

Уставом Компании предусматривается особый порядок одобрения сделок, совершаемых Компанией с акционерами, владеющими более чем 5% голосующих акций и аффилированными лицами. Такие сделки совершаются только после их одобрения квалифицированным большинством голосов членов Совета директоров (минимум 10 из 13 голосов).

Сделки, в совершении которых имеется заинтересованность членов Совета директоров и Правления, а также Президента Компании совершаются по правилам, установленным законодательством об акционерных обществах. В Компании выработана практика получения предварительного согласия Совета директоров на совершение сделок с заинтересованностью.

Кроме того, в Компании действует Кодекс корпоративного поведения и деловой этики членов Совета директоров, который направлен на укрепление высоких этических стандартов и делового поведения членов Совета директоров и служит руководством при возникновении этических рисков и ситуаций конфликта интересов. Кодекс предусматривает обязанность членов Совета директоров воздерживаться от действий, которые могут создать конфликт интересов, и, если такой

конфликт может возникнуть, необходимо письменно сообщить о нем Корпоративному секретарю.

При наличии у члена Совета директоров прямой или косвенной личной заинтересованности в вопросе, вынесенном на рассмотрение Совета директоров, он должен сообщить об этом всему составу Совета директоров до начала рассмотрения или принятия решения по такому вопросу, отказаться от участия в его рассмотрении и не голосовать по нему.

В течение 2023 года уведомлений от членов Совета директоров о наличии у них конфликта интересов не поступало.

Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления ПАО «ГМК «Норильский никель», который принимает решения по наиболее важным вопросам деятельности Компании.

Компетенция Общего собрания акционеров определена Уставом Компании, а порядок созыва, подготовки и проведения общих собраний акционеров регламентирован в Положении об Общем собрании акционеров.

Виды общих собраний акционеров

- ✓ **По форме:**
 - очное
 - заочное
- ✓ **По периодичности**
 - годовое;
 - внеочередное

Ключевые компетенции Общего собрания акционеров Компании

1. Внесение изменений в Устав
2. Распределение прибыли, в том числе выплата (объявление) дивидендов
3. Утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности
4. Избрание членов Совета директоров и досрочное прекращение их полномочий
5. Избрание членов Ревизионной комиссии и досрочное прекращение их полномочий
6. Назначение аудиторской организации
7. Дробление и консолидация акций

Важные даты для акционеров

Мероприятия	Сроки
Годовое Общее собрание акционеров	Не ранее, чем через три, и не позднее, чем через шесть месяцев с даты окончания отчетного года
Внеочередное Общее собрание акционеров	В любое время по инициативе Совета директоров, требованию Ревизионной комиссии, аудиторской организации, акционера – владельца не менее чем 10% голосующих акций Компании
Публикация сообщения об Общем собрании акционеров	Не позднее, чем за 30 календарных дней до собрания
Составление списка акционеров, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров	Не ранее, чем через 10 дней с даты принятия Советом директоров решения о проведении собрания, и не более, чем за 25 дней до даты проведения собрания ¹
Раскрытие материалов к Общему собранию акционеров для ознакомления	За 20 календарных дней до собрания

¹ Для отдельных случаев Федеральным законом «Об акционерных обществах» установлены иные сроки публикации сообщения/составления списка лиц для участия в Общем собрании акционеров.

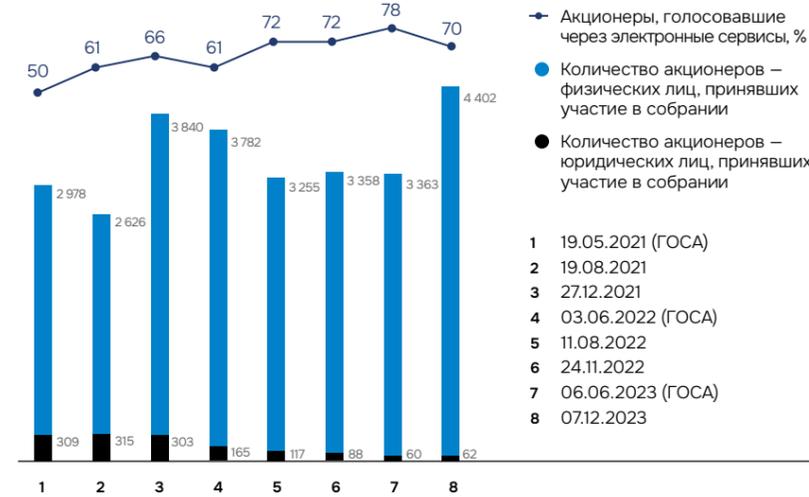
Общие собрания акционеров, состоявшиеся в 2023 году

Дата собрания	Рассмотренные вопросы
6 июня 2023 года – годовое Общее собрание акционеров (заочное)	<p>Утверждены Годовой отчет, годовая бухгалтерская и консолидированная финансовая отчетность за 2022 год.</p> <p>Принято решение прибыль по результатам 2022 года не распределять, дивиденды не выплачивать.</p> <p>Избраны в новом составе Совет директоров и Ревизионная комиссия, приняты решения о выплате им вознаграждения.</p> <p>Утверждена аудиторская организация для аудита российской бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2023 год, консолидированной финансовой отчетности за 2023 год и промежуточной консолидированной финансовой отчетности за первое полугодие 2023 года.</p> <p>Дано согласие на совершение по страхованию ответственности членов Совета директоров и Правления, а также сделок по возмещению членам Совета директоров и Правления убытков, которые указанные лица могут понести в связи с их назначением и исполнением обязанностей члена Совета директоров и члена Правления</p>
7 декабря 2023 года – внеочередное Общее собрание акционеров (заочное)	<p>Принято решение о выплате дивидендов по результатам девяти месяцев 2023 года, о дроблении акций и об одобрении участия Компании в Ассоциации развития корпоративного спорта</p>

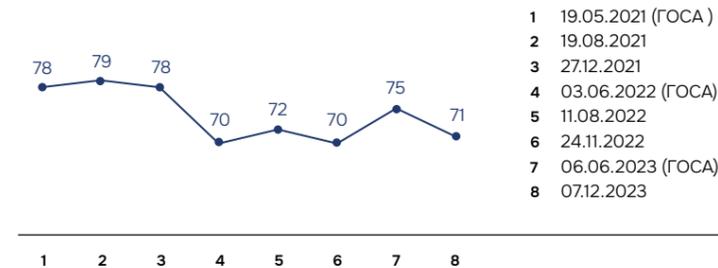
Голосование на Общем собрании акционеров осуществляется по принципу «одна голосующая акция – один голос», за исключением случая кумулятивного голосования при избрании членов Совета директоров.

В 2023 году было проведено два Общих собрания акционеров. Все собрания были проведены по решению Совета директоров в заочной форме с применением простого и надежного сервиса электронного голосования. Сервис электронного голосования на общих собраниях акционеров обеспечивает регистратор Компании АО «НРК – Р.О.С.Т.» (страница сервиса: [Личный кабинет акционера](#)). Число акционеров, реализующих свое право на участие в Общем собрании акционеров посредством данного сервиса, растет с каждым разом и позволяет акционерам принимать участие в голосовании вне зависимости от места нахождения.

Динамика участия акционеров в собраниях



Кворум собраний акционеров, %



¹ ГОСА – годовое Общее собрание акционеров.

Дивиденды

Дивиденды за 2023 год

7 декабря 2023 года внеочередное Общее собрание акционеров приняло решение о выплате дивидендов за девять месяцев 2023 года в размере 915,33 руб. на одну обыкновенную акцию. Общий размер денежных средств, которые были направлены на выплату

дивидендов за этот период, составил около 130 млрд руб. (около 1,5 млрд долл. США).

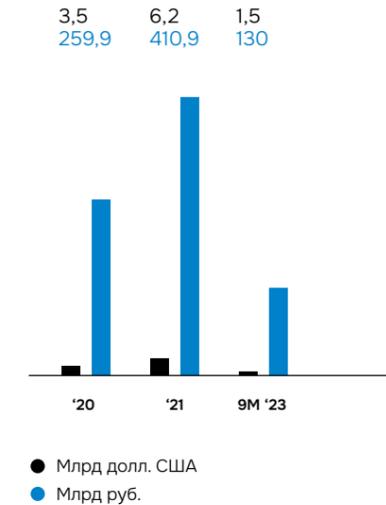
22 мая 2024 года Совет директоров рекомендовал годовому Общему собранию акционеров не выплачивать дивиденды по итогам 2023 года. Решение по этому вопросу будет приниматься на годовом Общем собрании акционеров 28 июня 2024 года.

~130
МЛРД РУБ.

общий размер денежных средств, которые были направлены на выплату дивидендов за девять месяцев 2023 года



Выплаченные дивиденды за отчетные периоды¹



¹ В выплаты за 2021 год включены дивиденды, причитающиеся держателям АДР и акционерам – клиентам иностранных номинальных держателей, в сумме 32,3 млрд руб., или 0,5 млрд долл. США, которые были перечислены «Норникелем» в адрес Центрального депозитария, а потом возвращены обратно Компании.

Совет директоров и комитеты

Состав Совета директоров

Совет директоров играет ключевую роль в формировании и развитии системы корпоративного управления, обеспечивает защиту и реализацию прав акционеров и осуществляет контроль деятельности исполнительных органов.

Порядок образования, компетенции членов Совета директоров, созыва и проведения заседаний Совета директоров определены Уставом и Положением о Совете директоров Компании.

По состоянию на 31 декабря 2023 года Совет директоров состоял из 13 директоров, из которых:

- независимых – шесть: Александров Д.В., Волк С.В., Иванов А.С., Комарова И.В., Сычев А.Ю. и Шварц Е.А.;
- неисполнительных – пять: Батехин С.Л., Безденежных Е.С., Бугров А.Е., Захарова А.И. и Шейбак Е.М.;
- исполнительных – два: Захарова М.А. и Малышев С.Г.

Председатель Совета директоров

Председатель Совета директоров «Норникеля» возглавляет деятельность Совета директоров, созывает заседания Совета директоров и председательствует на них, обеспечивает конструктивное взаимодействие между членами Совета директоров и менеджментом Компании.

С 2022 года должность Председателя Совета директоров занимает Бугров А.Е., который является неисполнительным директором и имеет многолетний опыт работы в Компании: работая до 2022 года в должности Старшего вице-президента по устойчивому развитию, Бугров А.Е. уделял особое внимание разработке стратегии развития Компании в части устойчивого развития, мониторингу внутренних процедур, политик, организационной структуры Компании на предмет соответствия требованиям международных ассоциаций и сертификаций в области устойчивого развития, а также формированию и совершенствованию отчетности об устойчивом развитии Компании в целях соответствия международным стандартам в области нефинансовой отчетности, координировал взаимодействие с инвестиционным сообществом.

Ключевые компетенции Совета директоров Компании

1. Определение приоритетных направлений деятельности, стратегии развития и бюджета
2. Созыв и проведение годового и внеочередного общих собраний акционеров
3. Приобретение размещенных Компанией акций, облигаций и иных ценных бумаг в рамках законодательства
4. Рекомендации по размеру дивиденда по акциям
5. Утверждение и изменение дивидендной политики
6. Утверждение ряда внутренних документов
7. Предварительное утверждение годового отчета и годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности
8. Создание филиалов и представительств Компании и утверждение положений о них
9. Согласие на совершение существенных сделок, указанных в Уставе
10. Определение принципов и подходов к организации Системы управления рисками и внутреннего контроля, обеспечение надзора за их функционированием

Согласно Уставу Компании, количественный состав Совета директоров насчитывает 13 человек. Данный количественный состав формируется таким образом, чтобы обеспечивать баланс профессионализма, знаний и опыта с целью надлежащего выполнения своих функций и оптимального соответствия целям и задачам Компании. Все члены Совета директоров обладают признанной высокой деловой репутацией (в том числе среди инвесторов) и не имеют конфликта интересов с «Норникелем». В действующий состав Совета директоров входят шесть независимых директоров.

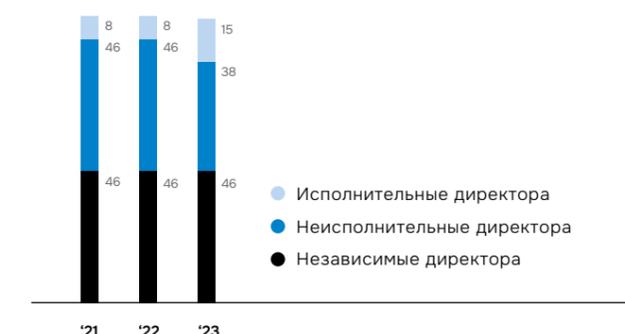
Объективность суждений независимых директоров и их конструктивная критика являются ценной составляющей в работе Совета директоров и функционировании Компании в целом. Вклад независимых директоров способствует выработке решений, учитывающих интересы различных групп заинтересованных сторон и повышению качества управленческих решений.

На 1 января 2023 года в состав Совета директоров входили Александров Д.В., Батехин С.Л., Башкиров А.В., Безденежных Е.С., Бугров А.Е., Волк С.Н.,

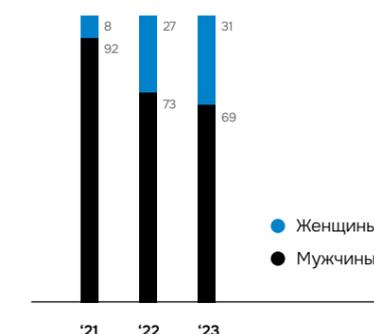
Германович А.А., Захарова А.И., Захарова М.А., Иванов А.С., Лучицкий С.Л., Шварц Е.А., Шейбак Е.М., избранные в состав Совета директоров на внеочередном Общем собрании акционеров в ноябре 2022 года.

По итогам годового Общего собрания акционеров, состоявшегося 6 июня 2023 года, из состава Совета директоров выбыли Башкиров А.В., Германович А.А. Лучицкий С.Л., а новыми членами Совета директоров избраны Комарова И.В., Малышев С.Г., Сычев А.Ю.

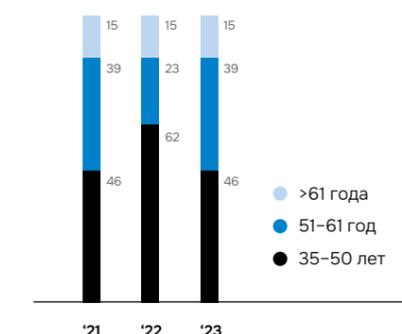
Статус членов Совета директоров, %



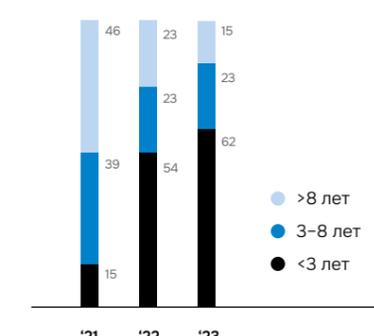
Состав Совета директоров по полу, %



Возраст членов Совета директоров, %



Продолжительность работы в составе Совета директоров, %



Бугров А.Е. хорошо разбирается в деятельности Компании, ее внутренних бизнес-процессах, что содействует их лучшему пониманию, оперативному, но качественному принятию решений на уровне Совета директоров. Также Бугров А.Е. имеет огромный опыт работы в экспертных советах по корпоративному управлению и устойчивому развитию, председательствует в комитете эмитентов при ПАО Московская Биржа.

В 2024 году Бугров А.Е. признан победителем Национальной премии «Директор года» в номинации «Председатель совета директоров: вклад в развитие корпоративного управления».


 Более подробно ознакомиться с биографией Бугрова А.Е. можно в текущем Отчете и на сайте Компании

Независимые директора

Независимые директора обладают достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью

для формирования собственной позиции, способны выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон.

В 2023 году, следуя лучшим практикам корпоративного управления, Совет директоров Компании проводил регулярную оценку соответствия критериям независимости, установленным Уставом Компании и Правилами листинга ПАО Московская Биржа, кандидатов и избранных членов Совета директоров. При выявлении критериев связанности осуществлялась комплексная оценка характера такой связанности. В случае установления формального характера выявленной связанности решение о признании члена Совета директоров независимым принималось Советом директоров Компании по рекомендации Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Так, 12 января 2023 года член Совета директоров Германович А.А. был признан независимым директором, несмотря на наличие у него формального критерия связанности

с контрагентом Компании, поскольку такая связанность не оказывает влияние на его способность выносить независимые, объективные и добросовестные суждения. Германовичем А.А. была подписана соответствующая декларация, включающая обязательства директора представлять интересы всех акционеров и Компании, несмотря на наличие формального критерия связанности, сообщать Совету директоров о возможном появлении иных критериев связанности, возникновении конфликта интересов и других этических моментах.

В течение отчетного периода Компания соответствовала требованиям Правил листинга ПАО Московская Биржа, предъявляемым к количеству независимых директоров в составе Совета директоров.

В состав Совета директоров Компании, избранного на годовом Общем собрании акционеров 6 июня 2023 года, вошли шесть независимых директоров: Александров Д.В., Волк С.В., Иванов А.С., Комарова И.В., Сычев А.Ю. и Шварц Е.А. Таким образом, доля независимых директоров составила 46,2%.

Опыт и компетенции членов Совета директоров

Ф. И. О.	Продолжительность работы в составе Совета директоров	Сфера деятельности					
		Стратегия	Право и корпоративное управление	Финансы и аудит	Горная металлургия / инженерия	Международные экономические отношения	Вопросы ESG
Состав Совета директоров на конец 2023 года							
Бугров А.Е. неисполнительный директор, Председатель Совета директоров	2002–2020 2022 – н. в.		•		•	•	•
Александров Д.В. независимый директор	2022 – н. в.	•		•			•
Батехин С.Л. неисполнительный директор	2020 – н. в.	•	•	•		•	
Безденежных Е.С. неисполнительный директор	2022 – н. в.	•	•		•		
Волк С.Н. независимый директор	2019 – н. в.		•	•			
Захарова М.А. исполнительный директор	2010 – н. в.		•		•		

Ф. И. О.	Продолжительность работы в составе Совета директоров	Сфера деятельности					
		Стратегия	Право и корпоративное управление	Финансы и аудит	Горная металлургия / инженерия	Международные экономические отношения	Вопросы ESG
Захарова А.И. неисполнительный директор	2022 – н. в.			•	•		•
Иванов А.С. независимый директор	2022 – н. в.			•			
Комарова И.В. независимый директор	2023 – н. в.		•	•		•	
Малышев С.Г. исполнительный директор	2023 – н. в.			•	•		
Сычев А.Ю. независимый директор	2023 – н. в.	•	•	•			
Шварц Е.А. независимый директор	2019 – н. в.	•			•		•
Шейбак Е.М. неисполнительный директор	2022 – н. в.		•	•	•		
На 31.12.2023 средний срок работы в составе Совета директоров составлял 4,8 года		5	8	9	7	3	4
Члены Совета директоров, выбывшие в течение 2023 года							
Башкиров А.В. неисполнительный директор	2013–2023	•	•	•		•	
Германович А.А. независимый директор	2022–2023		•	•			•
Луцицкий С.Л. независимый директор	2021–2023	•	•		•		•

Критерии отбора и преемственность

Эффективность выполнения Советом директоров Компании своих функций во многом зависит от его совокупной компетенции, квалификации и опыта его членов, самостоятельности суждений и степени их независимости. Количественный и персональный состав Совета директоров Компании предопределяет возможность объективно и всесторонне рассматривать вопросы, принимать максимально взвешенные решения, своевременно выявлять и предотвращать конфликты интересов, а также эффективно выполнять иные функции, возложенные на Совет директоров. При формировании состава Совета директоров Компания руководствуется принципами, рекомендованными Банком России:

- совокупной компетенции, в соответствии с которым Совет директоров работает как единая команда профессионалов, что способствует

коллективному принятию Советом директоров взвешенных профессиональных решений;

- сбалансированности, в соответствии с которым Совет директоров Компании сформирован таким образом, чтобы опыт, знания и сферы компетенции его членов дополняли друг друга и способствовали вынесению Советом директоров объективных и беспристрастных суждений, своевременному выявлению стратегических рисков и оценке их возможных последствий;
- диверсификации, в соответствии с которым Совет директоров имеет возможность рассматривать вопросы с разных точек зрения, привносить новые идеи в процесс обсуждения и принимать более сбалансированные решения;
- индивидуализации, в соответствии с которым Компания сама

определяет оптимальный состав Совета директоров и его комитетов и планирует их преемственность с учетом стоящих перед «Норникелем» задач, специфики его деятельности и других факторов;

- независимости, в соответствии с которым решения Советом директоров принимаются максимально объективно и независимо. Наличие независимых директоров в составе Совета директоров Компании играет важную роль в сохранении баланса интересов разных групп акционеров и выработке оптимальных решений;
- информационной прозрачности, в соответствии с которым акционеры имеют возможность заблаговременно получать информацию о кандидатах, их профессиональных качествах, опыте и компетенциях.

Обучение членов Совета директоров

В Компании действует Политика повышения квалификации членов Совета директоров.

В целях актуализации знаний и вовлеченности членов Совета директоров в процессы Компании на регулярной основе для членов Совета директоров проводятся обучающие курсы по работе с инсайдерской информацией.

Также для членов Совета директоров, Правления и топ-менеджмента Компании разработан и размещен в «Академии «Норникель» дистанционный курс «Противодействие коррупции для руководителей». Прохождение данного курса членами органов управления и топ-менеджментом Компании планируется в первом квартале 2024 года.

Для ознакомления с текущей ситуацией на местах и реализации мероприятий в области устойчивого развития в сентябре отчетного года была организована поездка топ-менеджмента и членов Совета директоров на производственные площадки Кольской ГМК. В рамках этой поездки состоялся ряд неформальных обсуждений и встреч.

Итоги работы Совета директоров

В 2023 году было проведено 46 заседаний Совета директоров Компании, из них 12 – в очной форме. На заседаниях было рассмотрено 95 вопросов.

взаимодействия с инвесторами, производственных показателей и финансовых результатов Компании.

Основное внимание в отчетном году Совет директоров продолжил уделять вопросам, имеющим приоритетное значение для устойчивого развития Компании, стратегии

В 2023 году посещаемость заседаний Совета директоров составила 100%.

Количество заседаний Совета директоров, ЕД.



Структура рассмотренных вопросов в 2023 году, ЕД.



Участие в заседаниях Совета директоров и комитетов Совета директоров в 2023 году¹

Ф. И. О.	Статус	Посещаемость заседаний Совета директоров			Посещаемость заседаний комитетов						
		Всего	Очные	Заочные	Комитет по стратегии	Комитет по бюджету	Комитет по аудиту	Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	Комитет по устойчивому развитию и изменению климата	Комитет по сделкам	
Бугров А.Е.	Неисполнительный / Председатель Совета директоров	46/46	12/12	34/34	5/6	5/7	8/16	4/13	5/8	-	
Александров Д.В.	Независимый / Председатель Комитета по стратегии	46/46	12/12	34/34	6/6	2/7	16/16	3/13	8/8	-	
Безденежных Е.С.	Неисполнительный	45/46	11/12	34/34	6/6	3/7	1/16	4/13	5/8	-	
Батехин С.Л.	Неисполнительный	46/46	12/12	34/34	6/6	7/7	1/16	13/13	2/8	-	
Волк С.Н.	Независимый	46/46	12/12	34/34	4/6	4/7	8/16	13/13	5/8	-	
Захарова М.А.	Исполнительный	46/46	12/12	34/34	3/6	4/7	3/16	4/13	3/8	7/7	
Захарова А.И.	Неисполнительный / Председатель Комитета по сделкам	46/46	12/12	34/34	6/6	7/7	16/16	5/13	8/8	7/7	
Иванов А.С.	Независимый / Председатель Комитета по аудиту	46/46	12/12	34/34	5/6	1/7	16/16	4/13	7/8	-	
Комарова И.В.	Независимый	20/46	5/12	15/34	4/6	5/7	8/16	8/13	3/8	-	
Малышев С.Г.	Исполнительный	20/46	5/12	15/34	6/6	5/7	7/16	3/13	4/8	1/7	
Сычев А.Ю.	Независимый / Председатель Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	20/46	5/12	15/34	4/6	5/7	8/16	8/13	3/8	-	
Шварц Е.А.	Независимый / Председатель Комитета по устойчивому развитию и изменению климата	46/46	12/12	34/34	5/6	-	3/16	3/13	8/8	-	
Шейбак Е.М.	Неисполнительный	46/46	12/12	34/34	6/6	7/7	9/16	13/13	6/8	7/7	
До проведения годового Общего собрания акционеров 06.06.2023											
Башкиров А.В.	Неисполнительный	26/46	7/12	19/34	2/6	2/7	1/16	-	-	-	
Германович А.А.	Независимый	26/46	7/12	19/34	2/6	3/7	8/16	6/13	4/8	-	
Лучицкий С.Л.	Независимый / Председатель Комитета по устойчивому развитию и изменению климата	26/46	7/12	19/34	2/6	-	3/16	5/13	3/8	-	

¹ Сведения об участии членов Совета директоров в заседаниях приведены в формате X/Y, где X – число заседаний, в которых член Совета директоров принял участие, а Y – общее число заседаний.

Оценка деятельности Совета директоров

Процедура оценки деятельности Совета директоров Компании регулируется соответствующей политикой, утвержденной решением Совета директоров Компании (протокол от 20 января 2015 года № ГМК/1-пр-сд). Политика предусматривает проведение оценки по итогам работы Совета директоров за отчетный финансовый год, которая осуществляется в виде внутренней оценки, проводимой путем анкетирования членов Совета директоров внутри Компании, или в виде внешней оценки, проводимой по предложению Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям и по решению Совета директоров при участии независимых профессиональных консультантов.

В соответствии с решением Совета директоров от 7 февраля 2024 года оценка деятельности Совета директоров за 2023 год была проведена в виде внутренней оценки (самооценка).

Оценка проводилась Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям по следующим категориям: деятельность Совета директоров как органа управления Компании, деятельность комитетов и деятельность Председателя Совета директоров. Также было уделено внимание оценке деятельности корпоративного секретаря.

В ходе оценки членам Совета директоров были разосланы подробные вопросники, в которых было предложено оценить работу Совета по следующим критериям: соответствие структуры Совета директоров его функциям; качественный состав; внутренняя динамика работы; деятельность корпоративного секретаря; участие Совета директоров в формировании акционерной стоимости; участие в стратегии развития Компании; взаимодействие в рамках системы управления рисками, внутреннего контроля и комплаенса; система корпоративного управления; наблюдательная функция;

проведение заседаний; деятельность Председателя Совета директоров; деятельность каждого из комитетов и общая оценка.

В опросе приняли участие все 13 членов Совета директоров.

Представленная по результатам опросов информация была проанализирована Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям и вошла в состав подготовленного им отчета о внутренней оценке деятельности Совета директоров за 2023 год.

Комитет пришел к следующим выводам:

- действующий состав Совета директоров является сбалансированным с точки зрения профессиональной квалификации, опыта, деловых навыков его членов. Качественный и количественный состав Совета директоров соответствует масштабу и характеру, целям деятельности и профилю рисков Компании и отвечает текущим и ожидаемым потребностям Компании и интересам акционеров;
- состав комитетов Совета директоров соответствует задачам и целям деятельности Компании, необходимости в формировании дополнительных комитетов Совета директоров не выявлено;
- Председатель Совета директоров обеспечивает эффективную организацию деятельности Совета директоров и его взаимодействие с иными органами Компании, способствует оптимальному осуществлению функций, возложенных на Совет директоров.

Также Комитетом были определены области для развития и даны рекомендации по функциям Совета директоров, требующим принятия мер для повышения эффективности деятельности данных направлений.

Результаты внутренней оценки деятельности Совета директоров за 2023 год, включая заключение Комитета по корпоративному

управлению, кадрам и вознаграждениям и его рекомендации, были рассмотрены на заседании Совета директоров. Было принято решение признать работу Совета директоров, Председателя Совета директоров, комитетов Совета директоров и корпоративного секретаря в отчетном году эффективной, рекомендации Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям учесть в дальнейшей деятельности Совета директоров в 2024 году.

На протяжении отчетного года Совет директоров уделял особое внимание развитию областей, определенных по результатам предыдущей самооценки деятельности Совета директоров, а также закреплению уже достигнутого прогресса в приоритетных сферах.

Так, Советом директоров и топ-менеджментом была продолжена практика проработки вопросов, связанных с приоритетными направлениями деятельности и стратегии Компании, при помощи проведения очных встреч, в том числе и неформальных. Для ознакомления с текущей ситуацией на местах и реализации мероприятий в области ESG в сентябре 2023 года была организована поездка топ-менеджмента и членов Совета директоров на Кольскую ГМК с посещением основных производственных площадок (рудник «Северный», скважина «Кольская сверхглубокая»), в ходе которой обсуждались вопросы, имеющие стратегически важное значение для Компании.

В 2023 году продолжено рассмотрение Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям вопросов, связанных с развитием человеческого капитала и мотивацией персонала: на заседаниях комитета рассматривались вопросы Программы развития человеческого капитала 2021–2023, карт КПЭ топ-10 и директоров дивизионов за 2022 и 2023 годы, а также вознаграждений членов Совета директоров и Ревизионной комиссии. В целях учета мнений и интересов заинтересованных сторон в процессе

принятия решений в 2023 году продолжена практика взаимодействия членов Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям с менеджментом при решении рассматриваемых комитетом вопросов.

Основной фокус работы Комитета по стратегии в 2023 году был направлен на рассмотрение вопросов, связанных с долгосрочной инвестиционной программой развития Компании, перспективной производственной программой,

а также статусом реализации ряда проектов (в том числе Серной программы) и статусом реализации функциональных стратегий.

Биографии членов Совета директоров¹



С биографией членов Совета директоров, не вошедших в его состав после Годового общего собрания акционеров можно ознакомиться в [Годовом отчете за 2022 год](#)

Бугров Андрей Евгеньевич

Неисполнительный директор, Председатель Совета директоров с 2022 года

Год рождения: 1952
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации, специальность «международные экономические отношения», квалификация: экономист по внешней торговле, кандидат экономических наук.

Опыт работы за последние пять лет

с 2016 года – председатель комитета эмитентов акций ПАО Московская Биржа;

с 2015 года – член некоммерческого партнерства «Национальный совет по корпоративному управлению»;

Должности в «Норникеле»: Старший вице-президент (2016–2020), Старший вице-президент по устойчивому развитию (2020–2022)

¹ Должности указаны на конец 2023 года.

Александр Денис Владимирович

Независимый директор с 2022 года, Председатель Комитета по стратегии, член Комитета по аудиту и Комитета по устойчивому развитию и изменению климата

Год рождения: 1974
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Дальневосточный государственный университет, 1996 год, специальность «международные экономические отношения и менеджмент»;

Maryland University, 1995 год, специальность bachelor of science in business and management.

Опыт работы за последние пять лет

- С 2023 года – управляющий партнер ТОО «Лаурус Управление Капиталом»;
- 2022–2023 – член совета Союза золотопромышленников;
- 2022–2023 – член совета директоров ООО «Петропавловск-Авиа» – компании группы «Петропавловск»;
- 2021–2023 – член совета директоров АО «ПХМ Инжиниринг» – компании группы «Петропавловск»;
- 2021–2023 – член совета директоров АО «Покровский рудник» – компании группы «Петропавловск»;
- 2020–2023 – генеральный директор, ООО «Атлас Майнинг»;
- 2020–2023 – генеральный директор, Публичная золотодобывающая компания Petropavlovsk PLC (POG);
- 2016–2020 – генеральный директор ООО «Руссдрагмет»

Батехин Сергей Леонидович

Неисполнительный директор с 2020 года, член Комитета по бюджету, Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям и Комитета по стратегии

Год рождения: 1965
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова, 1998 год, специальность «финансы и кредит», квалификация: экономист;

Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС», 1998 год, программа «Магистр делового администрирования», присвоена степень магистра управления;

Международная академия информационных технологий, 2002 год, присвоена ученая степень доктора философии.

Владеет французским, немецким, английским и итальянским языками.

Опыт работы за последние пять лет

- С 2019 года – председатель президиума некоммерческой организации «Фонд развития любительского хоккея «Ночная хоккейная лига»;
- 2019–2022 – член совета директоров Jokerit Hockey Club Oy;
- с 2018 года – член совета директоров ООО «Континентальная хоккейная лига»;
- 2018–2020 – Старший вице-президент, руководитель Блока сбыта, ресурсного обеспечения и инновационного развития ПАО «ГМК «Норильский никель»

Безденежных Елена Степановна

Неисполнительный директор с 2022 года, член Комитета по стратегии и Комитета по устойчивому развитию и изменению климата

Год рождения: 1973
Владение акциями Компании: 0,001146%



Образование

Красноярский государственный университет, 1996 год, специальность «юриспруденция», квалификация: юрист.

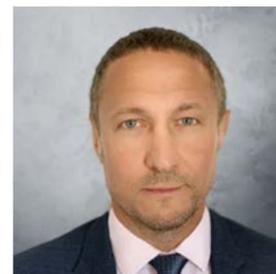
Опыт работы за последние пять лет

- С 2023 – вице-президент АО «РУСАЛ Менеджмент» г. Москва;
- 2020–2022 – член совета директоров АО «Корпорация развития Енисейской Сибири»;
- с 2019 года – член Президиума Общероссийской общественной организации «Ассоциация юристов России»;
- 2019–2023 – вице-президент по региональной политике и взаимодействию с органами власти и управления АО «РУСАЛ Менеджмент» г. Москва;
- 2018–2019 – вице-президент по региональной политике и взаимодействию с органами власти и управления филиала закрытого акционерного общества «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б.В.» г. Москва;
- с 2018 года – член Наблюдательного совета ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет»

Волк Сергей Николаевич

Независимый директор с 2019 года, член Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, член Комитета по стратегии

Год рождения: 1969
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Университет Техаса (Остин, США), магистр по управлению бизнесом (финансовая специализация), 1998 год

Опыт работы за последние пять лет

- 2019–2022 – член совета директоров Fortenova Grupa d.d. (Загреб, Хорватия);
- 2018–2022 – член наблюдательного совета Mercator d.d. (Любляна, Словения)

Захарова Марианна Александровна

Исполнительный директор с 2010 года, член Правления с 2016 года, член Комитета по сделкам

Год рождения: 1976
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Российский университет дружбы народов: бакалавр юриспруденции, 1998 год; магистр юриспруденции, 2000 год.

Опыт работы за последние пять лет

С 2015 года – Первый вице-президент – руководитель Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов ПАО «ГМК «Норильский никель»

Захарова Александра Ивановна

Неисполнительный директор с 2022 года, Председатель Комитета по сделкам, член Комитета по аудиту, член Комитета по бюджету и Комитета по устойчивому развитию и изменению климата

Год рождения: 1973
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова, 1996 год, специальность «экономика и социология труда», квалификация: экономист.

Опыт работы за последние пять лет

С 2020 года – директор направления АО «Русский алюминий Менеджмент»;
2013-2023 – руководитель проекта Службы по финансовому контролю ПАО «ГМК «Норильский никель»

Иванов Алексей Сергеевич

Независимый директор с 2022 года, Председатель Комитета по аудиту, член Комитета по устойчивому развитию и изменению климата

Год рождения: 1969
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Ленинградский государственный университет, 1991 год, экономический факультет, кафедра экономической кибернетики; 1993 год, аспирантура кафедры международных экономических отношений;

Институт присяжных бухгалтеров Великобритании и Уэльса (квалификация АСА), 1997 год.

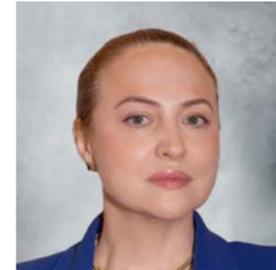
Опыт работы за последние пять лет

С 2023 года – член совета директоров компаний ООО «Аскона-Век», ООО «ТД «Аскона» и Halecroft Limited;
с 2022 года – член совета директоров компании QIWI plc;
с 2021 года – генеральный директор ООО «Грин Энерджи»;
2020–2023 – главный исполнительный директор ООО «Аксиома»;
2016–2020 – «ПрайсвотерхаусКуперс» (Москва): партнер по работе с ключевыми клиентами

Комарова Ирина Владимировна

Независимый директор с 2023 года, член Комитета по аудиту, Комитета по бюджету и Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

Год рождения: 1970
Владение акциями Компании: 0%



Образование

НОУ ОВО «Российская академия адвокатуры и нотариата», квалификация – медиатор, 2020 год;

ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», EMBA – Управление правовыми ресурсами, 2012 год;

Московская государственная юридическая академия им. О.Е. Кутафина (МГЮА), специальность: юриспруденция, квалификация: юрист, 2001 год;

Московский институт международного бизнеса при Всероссийской академии внешней торговли, специальность: экономика внешнеэкономической деятельности, квалификация: экономист, 1995 год;

Московский инженерно-строительный институт им. В.В. Куйбышева (г. Москва), специальность: инженер-строитель, квалификация: конструкции промышленно-гражданского строительства, 1992 год.

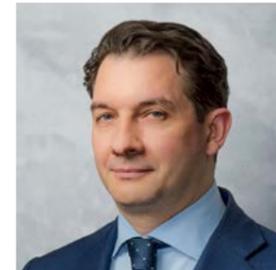
Опыт работы за последние пять лет

С 2013 года – заместитель генерального директора – директор юридического департамента АО «Скоростные магистрали»;
с 2014 года – член правления АО «Скоростные магистрали»

Мальшев Сергей Геннадьевич

Исполнительный директор с 2023 года, Член Правления с 2013 года

Год рождения: 1969
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина, специальность – машины и аппараты текстильной и легкой промышленности, квалификация: инженер-механик;

Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, специальность – финансы и кредит, квалификация: экономист;

Высшие Богословские курсы Московской Православной Духовной академии, квалификация: специалист в сфере религиозного образования и духовного просвещения;

Профессиональная переподготовка в Институте повышения квалификации государственных служащих Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации по программе «Государственное и муниципальное управление»;

Профессиональная переподготовка в НИУ «Московский институт электронной техники» по программе «Информационная безопасность».

Опыт работы за последние пять лет

Должности в «Норникеле»: Заместитель Генерального директора – руководитель Блока экономики и финансов (2013–2015); Вице-президент – руководитель Блока экономики и финансов (2015–2016); Старший вице-президент – Финансовый директор (с 2016 года)

Сычев Антон Юрьевич

Независимый директор с 2023 года, Председатель Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, член Комитета по бюджету, Комитета по аудиту и Комитета по стратегии

Год рождения: 1978
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, специальность: «финансы и кредит», квалификация: экономист (диплом с отличием), 2000 год;

аспирантура Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, присвоена ученая степень кандидата экономических наук, 2004 год;

Association of Chartered Certified Accountants (FCCA), 2011 год

Опыт работы за последние пять лет

С 2023 года – финансовый директор группы Litasco Middle East;
2021–2022 – член совета директоров ООО «Голдман Сакс Банк», соруководитель инвестиционно-банковского департамента, соруководитель российского офиса Goldman Sachs;
2011–2021 – управляющий директор инвестиционно-банковского департамента по сектору природных ресурсов России и СНГ Goldman Sachs

Шварц Евгений Аркадьевич

Независимый директор с 2019 года, Председатель Комитета по устойчивому развитию и изменению климата

Год рождения: 1958
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, 1982 год, специальность «зоология и ботаника», квалификация: биолог;

Институт географии АН СССР, 1987 год, кандидат географических наук (биогеография и география почв);

Институт географии РАН, 2003 год, доктор географических наук (геоэкология).

Опыт работы за последние пять лет

С 2023 года – главный научный сотрудник отдела Физической географии и проблем природопользования Федерального государственного бюджетного учреждения науки Института географии РАН;

с 2021 года – профессор факультета географии и геоинформационных технологий Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; руководитель Центра ответственного природопользования Федерального государственного бюджетного учреждения науки Института географии РАН;

2020–2023 – ведущий научный сотрудник отдела физической географии и проблем природопользования Института географии РАН;

с 2020 года – член совета директоров МКПАО «ОК РУСАЛ»;

2007–2019 – директор по природоохранной политике Всемирного фонда природы;

с 1992 года – член совета благотворительного фонда «Центр охраны дикой природы»

Шейбак Егор Михайлович

Неисполнительный директор с 2022 года, Председатель Комитета по бюджету, член Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям и Комитета по сделкам

Год рождения: 1986
Владение акциями Компании: 0,00013%



Образование

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, 2008 год, факультет государственного управления, степень: специалист, квалификация: менеджер.

Опыт работы за последние пять лет

С 2023 года – Советник вице-президента – руководителя Блока внутреннего контроля и риск-менеджмента ПАО «ГМК «Норильский никель»;

2013–2023 – руководитель проекта Службы по финансовому контролю ПАО «ГМК «Норильский никель»

Комитеты Совета директоров

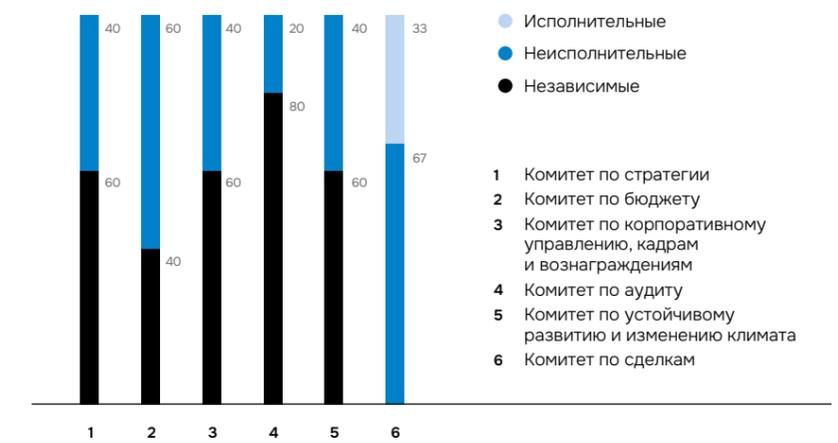
В целях предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности Компании и подготовки рекомендаций Совету директоров для принятия решений по вопросам его компетенций в «Норникеле» по решению Совета директоров были созданы комитеты Совета директоров. Для эффективного исполнения функций комитеты наделены правом проводить консультации с органами управления Компании и запрашивать заключения внешних независимых консультантов.

С начала отчетного года при Совете директоров работали пять комитетов, каждый из которых состоял из пяти человек:

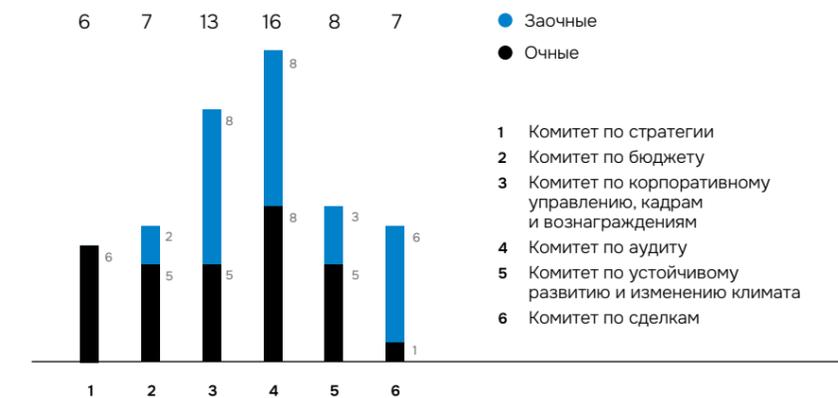
- Комитет по стратегии;
- Комитет по бюджету;
- Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям;
- Комитет по аудиту;
- Комитет по устойчивому развитию и изменению климата.

Для предварительного рассмотрения сделок, требующих одобрения квалифицированным большинством членов Совета директоров и подготовки рекомендаций, касающихся принятия решений о согласии на их совершение, а также иных вопросов, связанных с реализацией сделок Компании, с июня 2023 года Советом директоров принято решение о создании Комитета Совета директоров по сделкам.

Статус директоров в Комитетах, %



Количество заседаний комитетов в 2023 году



Комитет по стратегии

Комитет по стратегии состоит из пяти членов Совета директоров, трое из которых являются независимыми, в том числе Председатель. В отчетном году было проведено шесть очных заседаний Комитета в форме совместного присутствия.

Комитет по стратегии создан для содействия Совету директоров путем предварительной проработки вопросов:

- формирования стратегии устойчивого развития;
- инвестиционного планирования и структурных изменений;
- взаимодействия Компании с рынками капитала.

В отчетном 2023 году Комитетом по стратегии подготовлены рекомендации Совету директоров и принята к сведению информация о ходе реализации и статусе крупных инвестиционных проектов, в том числе Серной программы, информация о сбытовой деятельности Компании и маркетинге, об оценке влияния текущей макроэкономической ситуации на перспективную производственную программу, долгосрочную инвестиционную программу и финансовую модель Компании, информация о стратегических инициативах и партнерствах в сегменте «даунстрим». Представлялись отчеты о производственных показателях Компании, отчет о системной работе по развитию вовлеченности персонала и корпоративных ценностей и отчет о промышленной безопасности и охране труда. Согласованы стратегия инноваций и НИОКР, а также принята к сведению информация о стратегии финансирования, стратегии развития топливно-энергетического комплекса и стратегии ГРР.

В 2024 году Комитет планирует продолжить работу по рассмотрению хода реализации функциональных стратегий, статус реализации ключевых перспективных проектов Компании, а также отчеты менеджмента по иным вопросам, относимым к компетенции Комитета.

Состав комитета на конец 2023 года

Александр Д.В. (Председатель комитета, независимый директор)

Безденежных Е.С.

Батехин С.Л.

Волк С.Н. (независимый директор)

Сычев А.Ю. (независимый директор)

Комитет по бюджету

Действующий Комитет по бюджету «Норникеля» состоит из пяти членов Совета директоров, двое из которых являются независимыми директорами.

В отчетном году было проведено семь заседаний Комитета, из них два заочных.

Ключевая роль Комитета по бюджету в отчетном году заключалась в подготовке рекомендаций Совету директоров для принятия решений по размеру дивидендов по акциям Компании по результатам 2022 года и девяти месяцев 2023 года, а также предложению

Основные функции Комитета по бюджету

- ✓ организация и контроль процессов бюджетирования и бизнес-планирования Компании;
- ✓ контроль за исполнением бюджетов и бизнес-планов;
- ✓ рассмотрение, подготовка предложений и рекомендаций Совету директоров в отношении дивидендов, дивидендной политики;
- ✓ подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам, касающимся формирования и использования резервного и иных фондов Компании

Основные функции Комитета по стратегии

- ✓ обеспечение эффективной работы Совета директоров «Норникеля» в области разработки, контроля исполнения и корректировки стратегии;
- ✓ подготовка предложений по актуализации Стратегии

60%

доля независимых директоров в Комитете по стратегии

40%

доля независимых директоров в Комитете по бюджету

по установлению даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов. Также был представлен информационный обзор программы инициатив повышения эффективности и принята к сведению информация о прогнозе цен на металлы и курсы валют для целей подготовки бюджета Компании на 2024 год. Комитет по бюджету также одобрил и рекомендовал к утверждению Советом директоров бюджет «Норникеля» на 2024 год.

Состав комитета на конец 2023 года

Шейбак Е.М. (Председатель комитета)

Батехин С.Л.

Захарова А.И.

Комарова И.В. (независимый директор)

Сычев А.Ю. (независимый директор)

Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

Комитет состоит из пяти директоров, трое из которых являются независимыми, в том числе и Председатель Комитета.

В отчетном году было проведено 13 заседаний Комитета, из них семь – в заочной форме, четыре – в очной и два заседания проведено совместно с Комитетом Совета директоров по устойчивому развитию и изменению климата (одно очное и одно заочное).

Комитетом были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам, связанным с созывом, подготовкой и проведением годового и внеочередного общих собраний акционеров, а также по вопросам, выносимым на рассмотрение Общего собрания акционеров в части вознаграждения и компенсаций расходов членов Совета директоров и Ревизионной комиссии,

страхования ответственности членов Совета директоров и Правления и возмещения им убытков.

Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям дал рекомендации Совету директоров по оценке деятельности членов Совета директоров за 2022 год, внесению изменений в состав Правления Компании, а также по утверждению ряда внутренних документов Компании. Комитетом принята к сведению информация о программе «Цифровой инвестор», информация о благотворительной политике, спонсорстве и прочих социальных программах Компании, о Программе развития человеческого капитала, о Программе работы с молодежью и представлены итоги выполнения командных КПЭ и индивидуальных КПЭ топ-10 и директоров дивизионов за 2022 год. Также была принята к сведению информация о результатах ежегодной оценки эффективности Совета директоров за 2022 год, в соответствии с которой работа Совета директоров и Корпоративного секретаря Компании была признана эффективной. Дана оценка соответствия кандидатов в члены Совета директоров Компании критериям независимости.

Состав комитета на конец 2023 года

Сычев А.Ю (Председатель комитета, независимый директор)

Батехин С.Л.

Волк С.Н. (независимый директор)

Комарова И.В. (независимый директор)

Шейбак Е.М.

60%

доля независимых директоров в Комитете по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

Основные функции Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

- ✓ оценка, контроль функционирования и совершенствования системы корпоративного управления Компании;
- ✓ преемственность в деятельности Совета директоров и Правления Компании;
- ✓ мотивация, оценка деятельности и политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления, Президента Компании и Корпоративного секретаря;
- ✓ надзор за формированием и реализацией информационной политики Компании

Комитет по аудиту

Комитет по аудиту состоит из пяти директоров, четверо из которых являются независимыми, в том числе Председатель Комитета. Средний стаж работы членов Комитета в финансовой области составляет более 10 лет.

В отчетном году было проведено 16 заседаний, из них семь в очной форме, семь – в заочной и два заседания проведено совместно с Комитетом Совета директоров по устойчивому развитию и изменению климата (одно очно и одно заочно).

В 2023 году Комитетом по аудиту были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам, связанным с точностью и достоверностью финансовой отчетности Компании, промышленной безопасностью, охраной труда, утверждением новой редакции Политики в области внутреннего контроля и новой редакции Политики в области управления рисками, а также утверждением Положения о Корпоративной системе управления рисками в новой редакции. Комитетом были рассмотрены и приняты к сведению результаты внутренних аудиторских проверок и внутреннего контроля. Рассмотрены отчеты Службы риск-менеджмента о ключевых рисках Компании и Инспекции по мониторингу технико-производственных и экологических рисков, отчет о работе Департамента экологии, а также заявление о риск-аппетите Компании на 2023 год.

В течение 2023 года на заседаниях Комитета по аудиту Компании, наряду с перечисленными, рассматривались следующие вопросы:

- согласование годового плана аудиторских проверок, планов по развитию функции внутреннего аудита;
- согласование показателей премирования Директора Департамента внутреннего аудита;

Комитет по аудиту играет значимую роль в сфере контроля и отчетности, тем самым обеспечивая эффективное взаимодействие Совета директоров, Ревизионной комиссии, независимого аудитора, Департамента внутреннего аудита и менеджмента Компании.

- обсуждение итогов проведенных аудиторских проверок, включая выявленные недостатки и корректирующие мероприятия, разработанные менеджментом по совершенствованию процедур внутреннего контроля и минимизации рисков

Состав комитета на конец 2023 года

Иванов А.С. (Председатель комитета, независимый директор)

Александров Д.В. (независимый директор)

Захарова А.И.

Комарова И.В. (независимый директор)

Сычев А.Ю. (независимый директор)

Комитет по устойчивому развитию и изменению климата

Комитет состоит из пяти директоров, трое из которых являются независимыми, в том числе и Председатель Комитета. Согласно Положению, Комитет должен состоять из пяти членов, с возможным увеличением количественного состава по решению Совета директоров.

В отчетном году было проведено восемь заседаний, из них три в очной форме, одно – в заочной, два заседания проведено совместно с Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям (одно очно и одно заочно) и два заседания проведено совместно с Комитетом Совета директоров по аудиту (одно очно и одно заочно).

80%

доля независимых директоров в Комитете по аудиту

Основные функции Комитета по аудиту

- ✓ вопросы, связанные с финансовой отчетностью;
- ✓ вопросы, связанные с промышленной безопасностью и охраной труда
- ✓ управление рисками и внутренним контролем;
- ✓ управление внешним и внутренним аудитом;
- ✓ недопущение недобросовестных действия сотрудников Компании и третьих лиц

60%

доля независимых директоров в Комитете устойчивому развитию и изменению климата

В отчетном году членам Комитета была представлена информация о вариантах развития собственных объектов энергогенерации на базе технологий, обеспечивающих минимальный углеродный след, по результатам обсуждения которой членами Комитета были приняты к сведению среднесрочные цели по снижению выбросов до 2031 года и принято решение о продолжении технологической проработки и рассмотрению вариантов развития собственных объектов энергогенерации в горизонте до 2050 года на базе технологий, обеспечивающих минимальный углеродный след. На совместном заседании Комитета по устойчивому развитию и изменению климата с Комитетом по аудиту были обсуждены Отчет об устойчивом развитии за 2022 год, Отчет по правам человека Группы за 2022 год и Отчет об ответственной цепочке поставок Группы за 2021–2022 годы.

В 2023 году Комитетом по устойчивому развитию и изменению климата были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решения по вопросу утверждения Стратегии социально устойчивого развития. Принят к сведению Отчет в области изменения климата, и членами Комитета отмечено высокое качество представленной информации.

Состав комитета на конец 2023 года

Шварц Е.А. (Председатель комитета, независимый директор)

Александров Д.В. (независимый директор)

Безденежных Е.С.

Захарова А.И.

Иванов А.С. (независимый директор)

Основные функции Комитета по устойчивому развитию и изменению климата

- ✓ интеграция принципов устойчивого развития, включая изменение климата, в деятельность Компании;
- ✓ формирование и реализация стратегии в области устойчивого развития и изменения климата;
- ✓ управление рисками и внутренним контролем в области устойчивого развития и изменения климата;
- ✓ подготовка внутренней отчетности Компании и раскрытия информации об устойчивом развитии и изменении климата;
- ✓ контроль проведения внешнего аудита отчетности и деятельности Компании в области устойчивого развития и изменения климата

Комитет по сделкам

Комитет состоит из трех директоров. Согласно Положению, Комитет должен состоять из трех членов, с возможным увеличением количественного состава по решению Совета директоров.

В отчетном году было проведено семь заседаний, из них одно – в очной форме, шесть – в заочной.

В течение отчетного года Комитет рассмотрел и дал рекомендации Совету директоров по вопросам, связанным с привлечением финансирования; по сделкам Компании, совершаемым в процессе размещения облигаций.

Состав комитета на конец 2023 года

Захарова А.И. (Председатель комитета)

Захарова М.А.

Шейбак Е.М.

Основные функции Комитета по сделкам

- ✓ предварительное рассмотрение сделок, требующих одобрения квалифицированным большинством Совета директоров, в соответствии с Уставом Компании;
- ✓ иные вопросы, связанные с реализацией сделок Компании, требующих одобрения Совета директоров, и планируемых крупных сделок

Исполнительные органы

Президент и Правление являются исполнительными органами Компании и руководят текущей деятельностью «Норникеля».

Президент

Президент является единоличным исполнительным органом Компании, руководящим ее текущей деятельностью. Президент избирается Общим собранием акционеров на неопределенный срок и осуществляет функции Председателя Правления Компании.

Президент в своей деятельности подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров. С 2015 года должность Президента Компании занимает Потанин В.О. (в 2012–2015 годах – Генеральный директор).

Президент и Правление обеспечивают:

- ✓ исполнение решений Совета директоров и Общего собрания акционеров;
- ✓ реализацию основных планов и программ «Норникеля»;
- ✓ поддержание эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля.

Правление

Правление является коллегиальным исполнительным органом, который руководит текущей деятельностью Компании в пределах своей компетенции, определенной Уставом, и обеспечивает выполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров.

Члены Правления избираются Советом директоров на неопределенный срок. Совет директоров вправе в любой момент прекратить полномочия и расторгнуть договор с любым из членов Правления.

В 2023 году Правление Компании начало свою работу в составе из 10 членов, утвержденном Советом директоров 1 июня 2022 года. 16 октября 2023 года Советом директоров было принято решение избрать членом Правления Компании Кушнарева Дмитрия Сергеевича и, начиная с 16 октября 2023 года, образовать Правление Компании из 11 человек.

В 2023 году было проведено 34 заседания Правления Компании, все заседания в отчетном году проводились в заочной форме.

На протяжении 2023 года Правлением были приняты решения о внесении изменений в состав Норильского

дивизиона и создании нового Сбытового дивизиона, принимались решения, касающиеся директоров филиалов Компании и внесения изменений в трудовые договоры с ними, рассматривались сделки Компании по привлечению финансирования, сделки, совершаемые в процессе размещения биржевых облигаций, даны рекомендации Совету директоров по утверждению Стратегии социально устойчивого развития, был одобрен запуск реализации Программы развития палладия, утвержден периметр самооценки системы внутреннего контроля на 2023 год и рассмотрены вопросы, связанные с ходом реализации Стратегии в области экологии и климатических изменений и основными направлениями Стратегии углеродной нейтральности.

Наряду с принятыми решениями в 2023 году Правление предварительно рассматривало и рекомендовало Совету директоров на утверждение Отчет об устойчивом развитии, Отчет в области изменения климата и Годовой отчет Компании. В 2023 году впервые Правление рассмотрело и рекомендовало Совету директоров на утверждение Отчет по правам человека и Отчет об ответственной цепочке поставок.

Количество заседаний Правления



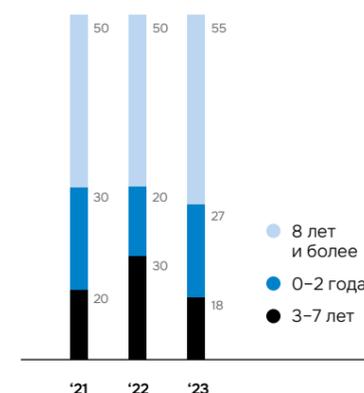
34 ЗАСЕДАНИЯ ПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ

было проведено в 2023 году

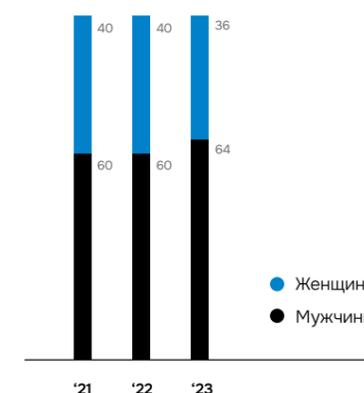
Участие в заседаниях в 2023 году

Ф. И. О.	Продолжительность работы в составе Правления (лет)	Участие в заседаниях / общее количество заседаний
Потанин В.О.	12	34/34
Берлин А.В.	2	34/34
Дубовицкий С.А.	6	34/34
Захарова М.А.	8	34/34
Зелькова Л.Г.	11	34/34
Кушнарев Д.С. ¹	1	9/34
Малышев С.Г.	11	34/34
Пластинина Н.М.	11	34/34
Савицкая Е.А.	10	34/34
Степанов С.С.	3	34/34
Федоров Е.В.	3	34/34

Продолжительность работы в составе Правления, %



Состав Правления, %



¹ Вошел в состав Правления с 16 октября 2023 года в соответствии с решением Совета директоров.

Биографии членов Правления¹

Потанин Владимир Олегович

Председатель Правления с 2012 года,

Президент Компании с 2015 года (с 2012 по 2015 год – Генеральный директор)

Год рождения: 1961
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации, квалификация: экономист-международник

Опыт работы за последние пять лет

С 2022 года – член правления Общероссийской общественной организации «Федерация хоккея России»;

с 2021 года – член попечительского совета Общероссийской общественной организации «Российский футбольный союз» (РФС);

2020–2022 – председатель попечительского совета Благотворительного фонда Владимира Потанина;

с 2020 года – член попечительского совета АНО «Клуб развития и поддержки спорта РОЗА»;

с 2018 года – член попечительского совета некоммерческой ассоциации юридических лиц «Российско-американский совет делового сотрудничества»; член попечительского совета Фонда по сохранению и развитию Соловецкого архипелага;

с 2017 года – председатель наблюдательного совета АНО «Агентство развития Норильска»;

с 2016 года – член совета фонда «Специализированный фонд управления целевым капиталом для поддержки образования и культуры», а также председатель попечительского совета некоммерческой организации «Фонд развития любительского хоккея «Ночная хоккейная лига»;

с 2011 года – член попечительского совета некоммерческой организации «Специализированный фонд управления целевым капиталом для развития Государственного Эрмитажа», а также Фонда поддержки строительства храмов города Москвы;

с 2010 года – член попечительского совета всероссийской общественной организации «Русское географическое общество»;

с 2009 года – заместитель председателя попечительского совета АНО ДПО «РМОУ»;

с 2007 года – член попечительского совета Санкт-Петербургского государственного университета, заместитель председателя попечительского совета специализированного фонда управления целевым капиталом для развития МГИМО (У) МИД России;

с 2006 года – заместитель председателя попечительского совета МГИМО (У) МИД России, член попечительского совета Высшей школы менеджмента СПбГУ;

с 2005 года – член попечительского совета, а также член совета некоммерческой благотворительной организации «Фонд поддержки олимпийцев России»;

с 2004 года – председатель, член президиума некоммерческого партнерства «Национальный Совет по корпоративному управлению»;

с 2003 года – председатель попечительского совета ФГБОУ «Государственный Эрмитаж»;

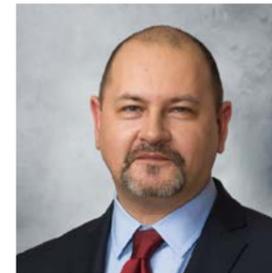
2001–2022 – член совета попечителей фонда Соломона Гуггенхайма (Нью-Йорк);

с 1995 года – член президиума Международного общественного фонда единства православных народов

Берлин Антон Витальевич

Член Правления с 2022 года

Год рождения: 1973
Владение акциями Компании: 0,002%



Образование

Московский авиационный технологический институт – Российский государственный технологический университет (МАТИ-РГТУ) им. К.Э. Циолковского, 1996 год, факультет радиоэлектронной аппаратуры, инженер-системотехник – администратор производства;

Аспирантура МАТИ-РГТУ им. К.Э. Циолковского, 1999 год.

Опыт работы за последние пять лет

С 2023 года – член совета директоров АО «Холдинговая компания Быстра»;

с 2019 года – Вице-президент – руководитель Сбытового дивизиона ПАО «ГМК «Норильский никель»

Дубовицкий Сергей Александрович

Член Правления с 2018 года

Год рождения: 1978
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации, специальность «связи с общественностью»; квалификация: специалист по связям с общественностью со знанием иностранного языка.

Опыт работы за последние пять лет

С 2021 года – член совета директоров MPI Nickel Pty Ltd, Norilsk Nickel Africa (PTY) Ltd, Norilsk Nickel Mauritius и член исполнительного комитета Nkomati.

Должности в «Норникеле»: Вице-президент по стратегическому планированию (2016–2019); Вице-президент – руководитель Блока стратегии и управления стратегическими проектами (2019–2020), Старший вице-президент – руководитель Блока стратегии и управления стратегическими проектами, логистики и ресурсного обеспечения (2020–2023); Старший вице-президент – руководитель Блока стратегии и развития бизнеса (с 2023 года)

Захарова Марианна Александровна

Член Правления с 2016 года, член Совета директоров с 2010 года

Год рождения: 1976
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Российский университет дружбы народов;

бакалавр юриспруденции, 1998 год; магистр юриспруденции, 2000 год.

Опыт работы за последние пять лет

С 2015 года – Первый вице-президент – руководитель Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов ПАО «ГМК «Норильский никель»

¹ Должности указаны на конец 2023 года.

**Зелькова
Лариса Геннадьевна**
Член Правления с 2013 года

Год рождения: 1969
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, 1991 год, специальность «журналистика», квалификация: журналист, литературный работник газеты.

Опыт работы за последние пять лет

- С 2023 года – член попечительского совета Благотворительного фонда Владимира Потанина;
 - с 2020 года – председатель правления АНО «Центр социальных проектов Печенгского района «Вторая школа» и АНО «Агентство развития Мончегорска»;
 - с 2019 года – член совета по использованию целевого капитала «Пополнение коллекции Государственной Третьяковской галереи» и член совета по использованию целевого капитала «Поддержка малых музеев Третьяковской галереи» некоммерческой организации «Фонд поддержки Государственной Третьяковской галереи»;
 - с 2018 года – председатель попечительского совета Специализированного фонда управления целевым капиталом для развития и поддержки Российского Международного Олимпийского Университета;
 - с 2017 года – председатель правления и член наблюдательного совета автономной некоммерческой организации «Агентство развития Норильска»;
 - с 2016 года – член попечительского совета фонда «Специализированный фонд управления целевым капиталом для поддержки образования и культуры» (до 2021 – председатель);
 - 2015–2020 – член попечительского совета федерального государственного бюджетного учреждения «Российская академия образования»;
 - 2015–2022 – член совета попечителей The Hermitage Foundation UK;
 - 2014–2023 – председатель совета Благотворительного фонда Владимира Потанина;
 - 2011–2020 – член совета директоров ООО «Компания по девелопменту горнолыжного курорта «Роза Хутор»;
 - с 2011 года – председатель правления некоммерческой организации «Специализированный фонд управления целевым капиталом для развития Государственного Эрмитажа»;
 - с 2009 года – член попечительского совета негосударственной образовательной автономной некоммерческой организации «Павловская гимназия»;
 - с 2007 года – член президиума Специализированного фонда управления целевым капиталом для развития МГИМО
- Должности в «Норникеле»: Заместитель Генерального директора по социальной политике и связям с общественностью (2013–2015); Вице-президент - руководитель Блока кадровой, социальной политики и связей с общественностью (2015–2016); Старший вице-президент - руководитель Блока кадровой, социальной политики и связей с общественностью (с 2016 года)

**Кушнарев
Дмитрий Сергеевич**
Член Правления с 2023 года

Год рождения: 1979
Владение акциями Компании: 0,0000059%



Образование

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2008 год, специальность: «экономика»;

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, 2001 год, специальность – «механика, прикладная математика».

Опыт работы за последние пять лет

- С 2023 года – член совета директоров АО «Холдинговая компания Быстра»;
- Должности в «Норникеле»: Директор Экономического департамента (2013–2020); Вице-президент по экономике (2020–2023); Старший вице-президент – руководитель Блока сбыта, коммерции и логистики с 2023 года)

**Малышев
Сергей Геннадьевич**
Член Правления с 2013 года

Год рождения: 1969
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина, специальность: «машины и аппараты текстильной, легкой промышленности и бытового обслуживания», квалификация: инженер-механик;

Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, специальность: «финансы и кредит»; квалификация: экономист;

Высшие Богословские курсы Московской Православной Духовной академии, квалификация: специалист в сфере религиозного образования и духовного просвещения;

Профессиональная переподготовка в Институте повышения квалификации государственных служащих Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации, по программе «государственное и муниципальное управление».

Профессиональная переподготовка в НИУ «Московский институт электронной техники» по программе «Информационная безопасность»

Опыт работы за последние пять лет

Должности в «Норникеле»: Заместитель Генерального директора-руководитель Блока экономики и финансов (2013–2015); Вице-президент – руководитель Блока экономики и финансов (2015–2016); Старший вице-президент – Финансовый директор (с 2016 года)

**Пластинина
Нина Мануиловна**
Член Правления с 2013 года

Год рождения: 1961
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Московский институт химического машиностроения, специальность: «химическое машиностроение и аппаратостроение», квалификация: инженер-механик;

Московский технический институт им. Н.Э. Баумана, аспирантура, специальность: «экономика и организация производства».

Опыт работы за последние пять лет

Должности в «Норникеле»: Директор Департамента внутреннего контроля (2013–2015); Вице-президент - руководитель Блока внутреннего аудита (2015–2016); Вице-президент – руководитель Блока внутреннего контроля и риск-менеджмента (с 2016 года)

**Савицкая
Елена Алексеевна**
Член Правления с 2014 года

Год рождения: 1972
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Московский педагогический государственный университет, специальность: «психология», квалификация: психолог, преподаватель психологии.

Опыт работы за последние пять лет

Должности в «Норникеле»: руководитель Аппарата (2013–2015); Вице-президент – руководитель Аппарата (с 2015 года)

Степанов Сергей Станиславович

Член Правления с 2021 года

Год рождения: 1977

Владение акциями Компании: 0,001%



Образование

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова: 1998 год – бакалавр экономики (диплом с отличием);

2000 год – магистр экономики (диплом с отличием).

Опыт работы за последние пять лет

С 2021 года – Старший вице-президент – Производственный директор ПАО «ГМК «Норильский никель»;

2020–2021 – генеральный директор ПАО «ВСМПО-АВИСМА»;

2014–2020 – генеральный директор ПАО «Распадская»;

2012–2020 – вице-президент, руководитель дивизиона «Уголь ЕВРАЗ-Холдинг»;

с 2022 года – председатель совета директоров ООО «Полярный литий»

Федоров Евгений Владимирович

Член Правления с 2021 года

Год рождения: 1978

Владение акциями Компании: 0%



Образование

Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана, 2001 год, специальность: «экономика и управление на предприятии», квалификация: экономист-менеджер;

ГОУ СПО «Московский энергетический институт (технический университет)», 2003 год, ученая степень: кандидат экономических наук.

Опыт работы за последние пять лет

С 2023 года – член Совета директоров ООО «Варейнефтегаз»;

с 2021 года – Вице-президент – руководитель Энергетического дивизиона ПАО «ГМК «Норильский никель»;

2018–2020 – член совета директоров, советник генерального директора ООО «ТРАСТ СМ»;

с 2018 года – член совета директоров ООО «Юнитайл Холдинг»

Корпоративный секретарь

Платов Павел Евгеньевич

Корпоративный секретарь Компании с 2011 года

Год рождения: 1975

Владение акциями Компании: 0%



Образование

Нижегородский государственный лингвистический университет им. Н.А. Добролюбова; Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации

Опыт работы за последние пять лет

С 2011 года – Корпоративный секретарь ПАО «ГМК «Норильский никель»

Основная задача Корпоративного секретаря – обеспечение реализации установленных законодательством и внутренними документами ПАО «ГМК «Норильский никель» процедур, обеспечивающих соблюдение прав и законных интересов акционеров, и контроль их исполнения.

В соответствии с Уставом Компании Корпоративный секретарь избирается Советом директоров сроком на три года. Полномочия Корпоративного секретаря могут быть досрочно прекращены по решению Совета директоров.

Корпоративный секретарь находится в административном подчинении Президенту Компании, при этом подотчетен и подконтролен в своей деятельности Совету директоров.

Корпоративный секретарь выполняет следующие основные функции:

- участие в подготовке и проведении Общего собрания акционеров;
- подготовка и проведение заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров;
- участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Компании;
- руководство работой секретариата Компании;
- иные функции, предусмотренные внутренними документами Компании.

В настоящее время должность Корпоративного секретаря занимает Платов П.Е. Решением Совета директоров в декабре 2021 года его полномочия на указанной должности были продлены сроком на три года.

Система контроля

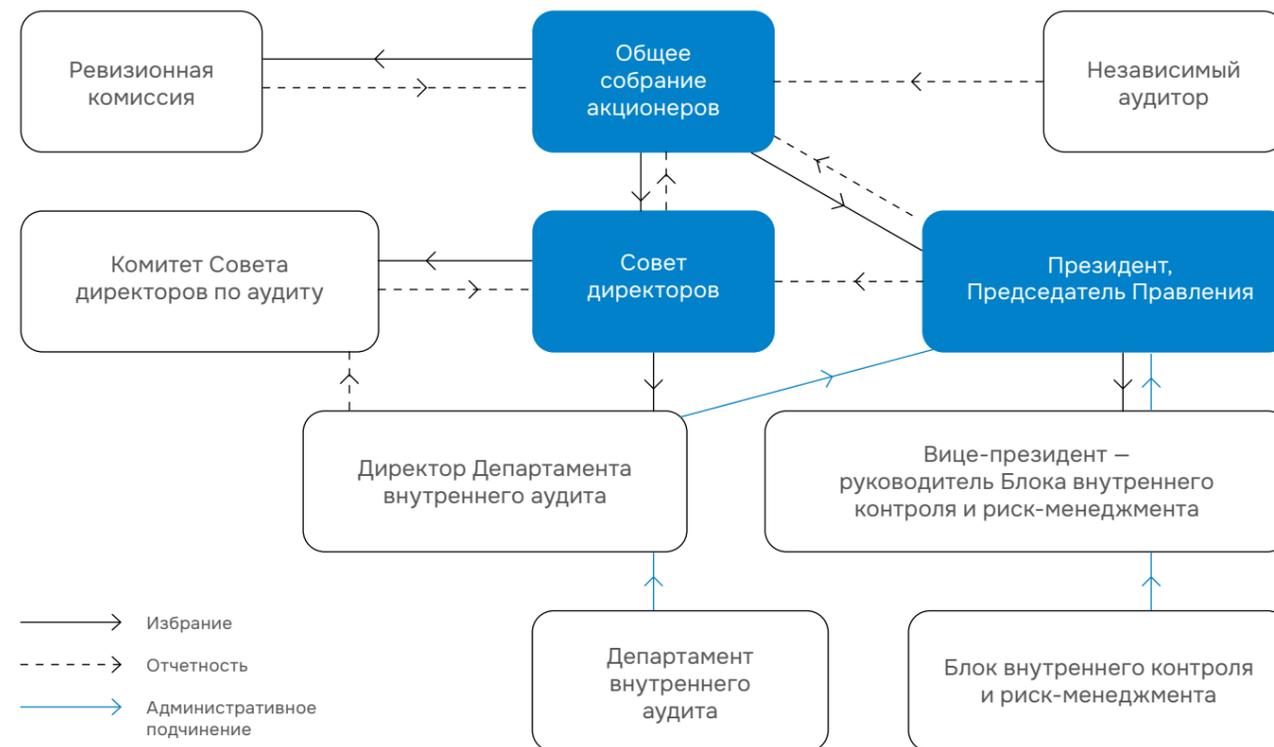
В Компании функционирует система внутреннего контроля (СВК), которая охватывает ключевые бизнес-процессы и все уровни управления Группы.

Система внутреннего контроля интегрирована в процессы корпоративного управления Компании и направлена на достижение целей достоверности финансовой отчетности, эффективности операционной деятельности и целей комплаенс.

Выделяют следующие органы контроля:

- ✓ Ревизионная комиссия;
- ✓ Комитет Совета директоров по аудиту;
- ✓ Департамент внутреннего аудита;
- ✓ Блок внутреннего контроля и риск-менеджмента, в который входят Департамент внутреннего контроля, Служба мониторинга технико-производственных и экологических рисков.

Схема контроля



Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия является постоянно действующим органом, который осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании. Члены Ревизионной комиссии в количестве пяти человек избираются ежегодно на годовом Общем собрании акционеров.

Результаты работы Ревизионной комиссии

В 2023 году Ревизионной комиссией была проведена проверка хозяйственной деятельности Компании за 2022 год. По итогам проверки подготовлено заключение,

представленное акционерам в составе материалов к годовому Общему собранию акционеров. Результаты проверки хозяйственной деятельности Компании за 2023 год будут представлены к годовому Общему собранию акционеров в 2024 году.

На годовом Общем собрании акционеров 6 июня 2023 года Ревизионная комиссия была избрана в следующем составе: Дзыбалов А.С., Масалова А.В., Сванидзе Г.Э., Горнин Э.Л., Яневич Е.А.

Внутренний аудит

В Компании функция внутреннего аудита осуществляется Департаментом внутреннего аудита, который создан в целях оказания содействия Совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления Компанией, совершенствовании ее финансово-хозяйственной деятельности путем системного и последовательного подхода к анализу и оценке системы управления рисками и внутреннего контроля как инструментов обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных перед Компанией целей.

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

В целях обеспечения независимости и объективности Департамент внутреннего аудита функционально подотчетен Совету директоров через Комитет по аудиту и находится в административном подчинении Президенту Компании. В Компании действует Политика по внутреннему аудиту, утвержденная Советом директоров.

В 2023 году на заседаниях Комитета по аудиту рассматривались следующие вопросы:

- обновление Методики оценки эффективности КСУР;
- отчеты о работе департамента за 2022 год, шесть месяцев и девять месяцев 2023 года, включая итоги проведенных аудиторских проверок, выявленные недостатки и корректирующие мероприятия, разработанные менеджментом по совершенствованию процедур внутреннего контроля и минимизации рисков;
- итоги самооценки функции внутреннего аудита;
- рассмотрение годового плана работ Департамента внутреннего аудита;
- согласование карты КПЭ директора Департамента внутреннего аудита.

Комитетом по аудиту отмечена эффективность работы Департамента внутреннего аудита в отчетном периоде.

В 2023 году Департаментом внутреннего аудита были выполнены проверки по следующим направлениям:

- эксплуатация автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУТП) на производственных объектах Компании;
- выполнение стратегических инвестиционных проектов Компании;
- морские и речные перевозки грузов Компании;
- процессы корпоративного управления;
- процедуры контроля за ИТ-активами и ИТ-проектами.

Департамент внутреннего аудита уделяет большое внимание развитию цифровых методов обработки данных. Так, в 2023 году с использованием инструментов data-аналитики был проведен аудит процесса закупок, применение современного метода позволило обработать значительные объемы данных и представить их в графическом виде.

Также была проведена годовая оценка эффективности КСУР и СВК Компании за 2023 год. Итогом оценки является вывод, что КСУР и СВК Компании в целом функционируют эффективно, имеются отдельные замечания. Результаты оценки рассмотрены на заседании Комитета по аудиту.

По рекомендациям, выданным в ходе проверок, менеджментом разрабатываются корректирующие мероприятия. В течение 2023 года менеджментом выполнено 214 мероприятий, которые включают обновление нормативных документов, разработку новых либо изменение действующих контрольных процедур, информирование и обучение персонала, идентификацию и оценку рисков.

В программе SAP AM Департамент внутреннего аудита осуществляет непрерывный мониторинг выполнения мероприятий, разработанных менеджментом. Аналитическая информация о видах и количестве мероприятий регулярно рассматривается на заседаниях Комитета по аудиту.

Внутренний контроль

Единство подходов построения, функционирования и развития СВК, формирования контрольной среды, системы оценки рисков бизнес-процессов, внедрения контрольных процедур, разделения полномочий и прав доступа в информационных системах обеспечивает Департамент внутреннего контроля.

Департамент внутреннего контроля на основе рискориентированного подхода проводит регулярный мониторинг бизнес-процессов Компании:

- закупочная и инвестиционная деятельность;
- сделки по капитальному строительству и корпоративному страхованию;
- действующие системы учета металлосодержащих продуктов.

В Компании также осуществляется непрерывный контроль соблюдения нормативных требований в области противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком, а также в области противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма, финансированию распространения оружия массового уничтожения.

В рамках проведения самооценки системы внутреннего контроля и аудита финансовой отчетности, проводимого внешней компанией, ежегодно осуществляется оценка

эффективности и уровня зрелости СВК в «Норникеле». Отчеты с результатами оценки эффективности СВК рассматриваются менеджментом Компании и Комитетом Совета директоров по аудиту.

Информация о СВК в Компании ведется в информационной системе SAP GRC PC, проводятся процедуры оценки ее эффективности, готовятся отчеты.

Служба корпоративного доверия

В Компании функционирует Служба корпоративного доверия (СКД), целью которой является оперативное реагирование на следующую информацию:

- любые виды нарушений;
- хищение или нецелевое использование имущества Компании;
- любые действия, которые могут быть расценены как коррупция, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп, мошенничество;
- несоблюдение прав сотрудников;
- нарушение сотрудниками этических норм и принципов поведения.

Сотрудники, акционеры и другие заинтересованные лица могут направить обращение как о фактических, так и о предполагаемых

Ключевые принципы СКД

1. Соблюдение конфиденциальности информации
2. Сохранение анонимности заявителя
3. Своевременное и объективное рассмотрение всех поступивших обращений

событиях, которые несут материальный ущерб или вред деловой репутации Компании.

Все поступившие обращения регистрируются с присвоением уникального номера, и далее проводится тщательная проверка информации.

Компания ни в коем случае не подвергает заявителя, обратившегося в СКД, санкциям и преследованиям (в том числе сотрудников увольнению, лишению премии, понижению в должности и т. д.). В случае поступления обращения о воздействии на заявителя проводятся обязательные проверки таких обращений и тщательный анализ

результатов. На всех уровнях проводится регулярный мониторинг статуса заявителей в целях выявления случаев необоснованного воздействия на них. С 2023 года Компанией внедрены процедуры предоставления обратной связи заявителям и оценки удовлетворенности заявителя, на основе формы – отзыва о рассмотрении и урегулировании жалобы/обращения.

Жалобы/обращения по вопросам нарушения этических норм и принципов рассматриваются на заседаниях комиссий, созданных по решению руководителя подразделения Компании или предприятия Группы, в адрес которого был направлен запрос о проведении проверки жалобы/обращения. В случае подтверждения поступившей информации о нарушении сотрудниками норм корпоративной этики, выявлении неурегулированных межличностных конфликтов, менеджментом проводятся мероприятия по урегулированию конфликтных ситуаций,

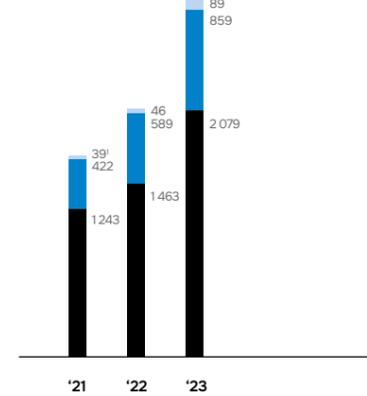
сотрудникам повторно разъясняется необходимость соблюдения норм деловой этики, организовываются и проводятся встречи с трудовыми коллективами. Сотрудники могут быть привлечены к дисциплинарной ответственности за нарушение этических норм и принципов.

Антикоррупционная деятельность

«Норникель» уверен, что следование подходам честного, прозрачного, этичного ведения бизнеса, а также поддержание высокого уровня корпоративной культуры способствует укреплению деловой репутации Компании и развитию доверительных отношений с инвесторами, партнерами, сотрудниками и другими заинтересованными сторонами.

В своей текущей деятельности «Норникель» придерживается принципа нулевой толерантности к любым коррупционным проявлениям, соблюдает требования антикоррупционного законодательства России и других стран, на территории которых осуществляет свою деятельность, а также признает значимость реализации и соблюдения процедур, направленных на предотвращение коррупции.

Статистика обращений в СКД



- В том числе обращения о нарушении этических норм и принципов
- Общее количество обращений, по которым инициирована проверка
- Общее количество обращений



Подробная статистика обращений ежегодно публикуется в [Отчете об устойчивом развитии](#)

Контакты для обращений (24 часа):

8 (800) 700-19-41,
8 (800) 700-19-45

skd@nornik.ru

на сайте, заполнив форму: [Служба корпоративного доверия – Норникель \(nornickel.ru\)](#)

почтой: 1-й Красногвардейский проезд, д. 15, Москва, Россия, 123112, Служба корпоративного доверия ПАО «ГМК «Норильский никель»

корпоративное приложение «НИКА» (для сотрудников «Норникеля»)

Компания ежегодно участвует в Антикоррупционном рейтинге российского бизнеса. По итогам проведенной комплексной независимой оценки системы управления противодействием коррупции в 2023 году Компании был присвоен наивысший класс рейтинга – «ААА+++», такой результат отражает особую заинтересованность руководства Компании в вопросах развития и совершенствования системы предупреждения и противодействия коррупции.

Так, члены Совета директоров и Правления Компании личным примером задают этический стандарт неприемлемого отношения к любым формам и проявлениям коррупции на всех уровнях.

С целью обеспечения соответствия законодательным требованиям и правилам ведения этичного, прозрачного бизнеса в «Норникеле» внедрена и постоянно совершенствуется система антикоррупционного комплаенса. Основными приоритетами такой системы являются предупреждение и минимизация коррупционных рисков и укрепление приверженности сотрудников Компании высоким этическим стандартам. Антикоррупционные стандарты утверждены по всей Группе.

Компания регулярно идентифицирует и анализирует коррупционные риски и управляет ими в рамках общей системы управления рисками, включая контроль и мониторинг антикоррупционных мероприятий и процедур, а также применяет широкий набор различных инструментов для оценки и устранения возможных коррупционных рисков при взаимодействии с контрагентами.

Норникель стремится поддерживать уважительные, крепкие деловые отношения с партнерами и не запрещает получение и предоставление деловых подарков, являющихся частью общепринятой деловой практики. Требования и критерии в области

Компания не осуществляет платежи за упрощение формальностей и не финансирует политические партии.

обмена деловыми подарками закреплены в Положении по обмену деловыми подарками, которое распространяется на всех сотрудников Компании.

Компания заинтересована в том, чтобы максимально снизить коррупционные риски в текущих и новых бизнес-процессах, и с этой целью проводит антикоррупционную экспертизу внутренних документов, по результатам которой наличие коррупциогенных факторов не допускается. В случае выявления такого фактора ответственному за документ дается рекомендация по корректировке необходимого пункта или раздела.

С целью подтверждения соответствия антикоррупционным требованиям Компания один раз в два года представляет в Антикоррупционную хартию российского бизнеса декларацию о соблюдении ее положений.

«Норникель» ежегодно публикует в Отчете об устойчивом развитии информацию, которая содержит статистические данные о зафиксированных

коррупционных нарушениях, подтверждая свою открытость и прозрачность перед заинтересованными сторонами.

Эффективность соблюдения антикоррупционных принципов Компании основана на персональной ответственности каждого сотрудника. Так, все сотрудники Компании при приеме на работу проходят вводный инструктаж по вопросам соблюдения требований антикоррупционного законодательства и в обязательном порядке знакомятся с документами в области антикоррупционной деятельности, а также подписывают соглашение, закрепляющее их обязательства в области противодействия коррупции.

Также на регулярной основе проводится обучение сотрудников по вопросам противодействия коррупции, вовлекая их в реализацию антикоррупционных программ. Компания обеспечивает эффективное обучение с завершающими этапами тестирования для разных целевых аудиторий: например, все сотрудники ежегодно проходят дистанционный курс «Противодействие коррупции», HR-сотрудники – курс «О соблюдении антикоррупционного законодательства сотрудниками служб персонала», для членов Совета директоров и Правления разработан дистанционный курс «Противодействие коррупции для руководителей». Доля сотрудников, прошедших обучение по антикоррупционным требованиям и положениям корпоративных документов в области противодействия коррупции в 2023 году прошли около 26 тыс. сотрудников.

¹ В 2021 году обращения с информацией о нарушении этических норм и принципов классифицировались по теме «Производственные отношения».

Одним из приоритетных направлений системы антикоррупционного комплаенса является управление конфликтом интересов, который чаще всего может стать причиной коррупционных правонарушений. Утвержденное Положение о предотвращении и урегулировании конфликта интересов предусматривает обязательное раскрытие предконфликтной ситуации и принятие своевременных мер по недопущению любой возможности возникновения конфликта интересов. В целях повышения эффективности работы по предупреждению, выявлению и урегулированию конфликта интересов, а также в целях обеспечения соблюдения принципов законности и совершенствования корпоративной культуры в Группе созданы постоянно действующие комиссии по урегулированию конфликта интересов.

Компания стремится поддерживать и повышать уровень нетерпимости сотрудников к коррупции. Для этого в Компании существуют различные каналы, по которым можно сообщить о коррупционном факте. Для всех сотрудников Группы и ее партнеров обеспечен свободный и удобный доступ к информации о документах и реализуемых мерах, направленных на борьбу с коррупцией, размещенной на официальном сайте Компании в специальном разделе «Антикоррупция».

Для снижения возможных рисков при взаимодействии с подрядчиками Компания проверяет деловую репутацию, благонадежность и платежеспособность потенциальных

контрагентов. В целях предотвращения злоупотреблений в ходе закупочной процедуры и получения максимальной выгоды за счет объективного выбора наилучшего предложения в «Норникеле» исполнитель закупки, заказчик и секретарь закупочного коллегиального органа соблюдают следующие правила:

- закупочный процесс организован с применением принципа разделения ролей;
- коммерческие предложения поставщиков сравниваются по объективным и измеримым показателям, утвержденным до приглашения поставщиков к участию в закупочной процедуре;
- результаты отбора и выбор победителя закупочной процедуры для материальных закупок утверждаются закупочным коллегиальным органом, в состав которого входят представители разных функциональных подразделений Компании;
- ежегодно с каждым поставщиком заключается или обновляется генеральное соглашение, содержащее статью «Антикоррупционная оговорка». В ней описан порядок взаимодействия поставщика и Компании при возникновении рисков различных злоупотреблений. Дополнительно подписанием генерального соглашения поставщик подтверждает свое ознакомление с Политикой Компании в области антикоррупционной деятельности.

В целях развития и совершенствования системы антикоррупционного комплаенса в 2023 году были реализованы следующие мероприятия:

- утвержден единый подход по оценке коррупционных рисков при взаимодействии с контрагентами;
- актуализированы и запущены дистанционные курсы «Противодействие коррупции» и «Противодействие коррупции для руководителей» по всей Группе;
- проведено анкетирование по оценке эффективности принимаемых антикоррупционных мер в Компании среди сотрудников.
- проведена обучающая кампания по управлению ситуациями конфликта интересов для сотрудников Группы, ответственных за внедрение антикоррупционных процедур;
- пересмотрены и обновлены нормативно-методические документы Компании в области противодействия коррупции.

На официальном сайте Компании функционирует отдельный раздел «Антикоррупция», в котором размещается информация о принятых в Компании документах, направленных на борьбу с коррупцией, о проводимых мероприятиях по противодействию коррупции, ее профилактике.

За последние три года в обращениях через СКД не были классифицированы случаи по теме «коррупционные действия».

Статистика обращений в СКД по теме «коррупционные действия»

Показатель	2021	2022	2023
Количество обращений, поступивших в СКД на тему «коррупционные действия»	0	0	0

Антимонопольная деятельность

В Компании с 2017 года действует система антимонопольного комплаенса, направленная на организацию процессов своевременного предупреждения, выявления, устранения причин и условий, способствующих совершению нарушений антимонопольного законодательства; соблюдение норм действующего законодательства Компанией и организациями корпоративной структуры.

В 2020 году в Федеральный закон от 26 июля 2006 года № 135-ФЗ «О защите конкуренции» были внесены изменения, предусматривающие требования к внутренним актам организаций в сфере антимонопольного комплаенса, а также право организаций представить такие акты в Федеральную антимонопольную службу и при подтверждении их соответствия установленным нормативным требованиям получить от антимонопольного органа заключение. В рамках новой

В 2023 году, как и в прошлые периоды, в отношении «Норникеля» решениями антимонопольного органа не было установлено нарушений требований антимонопольного законодательства, факторы привлечения к административной ответственности за такие нарушения также отсутствовали.

предусмотренной законом процедуры 25 марта 2021 года Компания первой в стране получила заключение Федеральной антимонопольной службы о соответствии действующей системы антимонопольного комплаенса требованиям законодательства.

«Норникель» провел внутреннюю оценку и выделил подразделения, деятельность которых сопряжена с антимонопольными рисками. В таких подразделениях были определены сотрудники, ответственные

за антимонопольную комплаенс-функцию, которые прошли инструктаж о применимых запретах и ограничениях, предусмотренных антимонопольным законодательством. Управленческие решения в Группе принимаются с учетом требований антимонопольного законодательства.

Корпоративная безопасность

Управление системой корпоративной защиты в «Норникеле» основано на комплексе программ по обеспечению корпоративной и экономической безопасности.

В развитие принципов Политики в области противодействия корпоративному мошенничеству, утвержденной Советом директоров Компании, выстраиваются системные меры по предупреждению, выявлению и противодействию злоупотреблениям, корпоративному мошенничеству и коррупционным проявлениям. В целях экономической безопасности в Компании применяются следующие меры:

- внедрение в систему закупочной деятельности индикаторов нарушений, таких как признаки картельного сговора, конфликт

- интересов, лоббирование интересов участников закупочной процедуры, необоснованные ограничения и др.;
- оптимизация методологии проверки контрагентов;
- разработка и внедрение в структуру обучающих курсов для сотрудников Группы, тренинга по противодействию корпоративному мошенничеству.

В 2023 году комплексно решена задача обеспечения корпоративной безопасности при реализации стратегических инвестиционных проектов Группы по направлениям экономической защиты законных интересов Компании во взаимоотношениях с подрядчиками, кадровой безопасности персонала и безопасности на объектах.

>520 ТРЕНИРОВОК

242 УЧЕНИЯ

22 ТАКТИКО-СПЕЦИАЛЬНЫХ УЧЕНИЯ

проведено в 2023 году для поддержания высокого уровня готовности сил и средств обеспечения объектовой безопасности

На принципиально новом уровне для решения важных задач обеспечения экономической безопасности производства начало функционировать специализированное подразделение – Центр химико-криминалистических исследований и экспертиз, оснащенный современным комплексом аналитического оборудования. Это позволило существенно расширить функции Центра и проводить широкий спектр исследований для оказания технической помощи производственным и контрольно-аналитическим

подразделениям в сфере обеспечения качества продукции, расследования причин возникновения нештатных ситуаций на производстве, в проведении углубленных химических, минералогических, структурных исследований материалов и веществ при разработке новых технологий обогатительных и металлургических производств, а также при проведении специального внешнего контроля качества и достоверности анализа цветных и драгоценных металлов. Высокая оценка Комплексной методики

анализа и идентификации металло-содержащих материалов, разработанной Центром, дана участниками Международной ассоциации металлов платиновой группы.

На плановой основе выполняются мероприятия по обеспечению антитеррористической защиты объектов производства, транспорта и топливно-энергетического комплекса, предотвращению актов незаконного вмешательства в их работу.

Информационная безопасность

В 2023 году с учетом внешних вызовов и особенностей российского рынка Компания пересмотрела подход к обеспечению информационной безопасности (ИБ). Была реорганизована функция ИБ, сформирована и утверждена стратегия ее дальнейшего развития, которая предусматривает в том числе продолжение курса на импортозамещение решений ИБ, а также переход на сервисную модель.

Компанией были приняты дополнительные меры по защите периметров технологической инфраструктуры предприятий и снижению рисков в связи с тем, что в условиях продолжающегося возрастания количества и сложности кибератак, а также с учетом сохранения удаленного режима работы для части сотрудников требовались меры по обеспечению информационной безопасности корпоративных ресурсов и инфраструктуры.

Постоянный мониторинг уровня защищенности систем Компании позволяет своевременно выявлять и устранять уязвимости, а также принимать требуемые меры по противодействию кибервторжениям.

Все ключевые услуги для предприятий Группы в областях ИБ и защиты технологических процессов оказывает ООО «Норникель Сфера» – дочерняя организация Компании. Она была создана в 2022 году и обладает широкими техническими компетенциями. В 2023 году ООО «Норникель Сфера» было доукомплектовано, спектр услуг расширен с учетом потребностей и специфики бизнесов «Норникеля».

Программы

В Компании внедрены необходимые процессы информационной безопасности, в частности:

- идентификация и классификация информационных активов;
- управление доступом к информационным активам;
- анализ защищенности;
- управление рисками;
- управление инцидентами;
- управление архитектурой ИБ;
- мониторинг и эксплуатация средств защиты информации;
- экспертиза проектов информационных технологий и АСУТП в части требований ИБ.

В 2023 году в рамках непрерывно осуществляемого процесса идентификации и классификации информационных активов Компания продолжила активно реализовывать планы по приведению информационных активов в соответствие корпоративным стандартам в области ИБ, внедряя необходимые решения и средства защиты информации.

Защита АСУТП

В 2023 году был пересмотрен подход к защите технологических процессов на базе отечественных решений. По-прежнему приоритетным остается покрытие базовыми мерами (средствами и системами) защиты максимального числа предприятий и производственных площадок, на которых эксплуатируются АСУТП. Особое внимание уделяется выполнению регуляторных требований по защите систем промышленной автоматизации.

Согласно плану по внедрению базовых мер защиты технологических процессов завершены работы на основных производственных площадках Норильского дивизиона, а также на предприятии газового комплекса, обеспечивающем добычу и транспортировку энергоресурсов в Норильский промышленный район.

В 2023 году проведен внутренний аудит управления мероприятиями по защите АСУТП «Норникеля». Это позволило оценить общий подход к защите АСУТП, а также эффективность обеспечения безопасности технологической инфраструктуры. По итогам аудита дана высокая оценка результатам работы функции информационной безопасности в области защиты АСУТП:

- в Компании реализуются проекты по созданию систем защиты технологических и производственных процессов, определен порядок внедрения средств и систем защиты АСУТП с учетом лучших международных практик;
- на корпоративном уровне действуют нормативно-методические документы, регламентирующие вопросы информационной безопасности и технического оснащения АСУТП.

С целью повышения общего уровня защищенности АСУТП рекомендации, полученные по итогам аудита, будут реализованы в 2024 году.

Импортозамещение

В связи с уходом с российского рынка многих иностранных поставщиков решений ИБ,

а также в соответствии с новыми законодательными требованиями «Норникель» продолжает процесс импортозамещения, в том числе для систем промышленной автоматизации. Компания завершила сравнение и выбор 100% решений по ИБ для средств защиты информации первого приоритета, 65% – для средств защиты информации второго приоритета. В 2023 году запущены проекты по внедрению выбранных средств защиты информации. До 2026 года включительно планируется произвести импортозамещение базовых средств защиты информации для наиболее критичных предприятий Группы с выполнением всех требований законодательства и регуляторов. Завершить процесс импортозамещения на всех предприятиях Группы планируется до 2028 года включительно.

Система реагирования на киберинциденты

В рамках функции ИБ действует направление реагирования на киберинциденты, которое в своей деятельности использует ряд передовых технических решений, а также лучшие практики управления процессами киберзащиты. Продолжается работа по масштабированию разработанных и документированных процессов и процедур обеспечения непрерывности функции ИБ, активация которых в случае нештатных и чрезвычайных ситуаций позволяет повысить ее устойчивость. Актуальность разработанных

процедур регулярно проверяется путем тестирования, проводимого не реже одного раза в квартал.

Любой сотрудник Компании в случае обнаружения подозрительного контента или активности на корпоративных устройствах может направить эту информацию для проверки в подразделение, отвечающее за ИБ. Специалисты проводят оценку возможного деструктивного влияния на информационные системы Компании и принимают меры, направленные на предотвращение и устранение последствий инцидентов. За год специалистами проведено более 6 тыс. проверок по обращениям сотрудников «Норникеля».

За год сотрудниками ИБ было обработано более 1 тыс. инцидентов, количество обработанных событий ИБ превышает 18 тыс.

Традиционно функция ИБ тесно сотрудничает с партнерами по отрасли и регуляторами. Второй год в рамках подписанного соглашения о сотрудничестве ведется эффективное взаимодействие с Национальным координационным центром по компьютерным инцидентам.

Управление уязвимостями

В течение 2023 года Компании сохраняла фокус на прикладных аспектах ИБ – управлении уязвимостями и анализе защищенности корпоративных ресурсов – с целью минимизации рисков и обеспечения устойчивости к современным киберугрозам в динамичной цифровой среде.

Применение передовых методик анализа защищенности помогло выявить слабые места в 57 эксплуатируемых системах и оперативно принимать необходимые меры по их устранению. Регулярные тестирования на проникновение и сценарные угрозы помогли оценить уровень готовности Компании к современным кибератакам. За год были разработаны и реализованы новые стратегии управления уязвимостями, направленные на противостояние новым методам воздействия злоумышленников и обеспечение непрерывной защиты систем Компании.

В стремлении к постоянному улучшению уровня ИБ Компания успешно реализует стратегию внедрения DevSecOps (процесс обеспечения безопасности на протяжении всего жизненного цикла разработки программного обеспечения), что позволяет интегрировать аспекты безопасности непосредственно в процессы разработки и эксплуатации программных продуктов, обеспечивая тем самым более эффективное и прозрачное управление безопасностью на всех этапах жизненного цикла приложений.

Компания также взяла на себя ответственность за обеспечение безопасной разработки трех ключевых проектов горного производства в рамках деятельности Индустриального центра компетенций (ИЦК) «Металлургия», что позволило не только активно участвовать в обмене передовыми технологиями и лучшими практиками, но и создать уникальные решения, отвечающие специфике металлургической отрасли. Внедряемый процесс продемонстрировал эффективность принципов и практик DevSecOps для раннего обнаружения и оперативного устранения потенциальных киберугроз.

>1 тыс. инцидентов

за год было обработано сотрудниками информационной безопасности

>18 тыс.

количество обработанных событий ИБ

>6 тыс. проверок

по обращениям сотрудников «Норникеля» было проведено специалистами за год

Обучение и информирование

Компания уделяет большое внимание повышению осведомленности сотрудников о принципах обеспечения ИБ и правилах цифровой гигиены. В 2023 году поставлена глобальная цель по повышению культуры ИБ для сотрудников всей Группы.

На ежегодной основе проводится обучение сотрудников с учетом актуальных киберугроз и рисков. В 2023 году было проведено 95 плановых и 19 внеплановых тренингов в формате электронных курсов и очных лекций. Обучение прошли 34 104 сотрудника Группы.

Кроме того, регулярно проводятся учения, включающие в том числе имитацию фишинговых рассылок и иных способов незаконного воздействия на пользователей. По итогам учений актуализируются инструкции для сотрудников.

Дополнительно на регулярной основе организуются тематические информационные рассылки об актуальных угрозах ИБ и правилах цифровой гигиены.

Сертификация

Согласно ведущим мировым практикам на предприятиях «Норникеля» поддерживается работа систем управления информационной безопасностью (СУИБ), соответствующих требованиям международного стандарта ISO/IEC 27001:2013. Выстроенная на основе международных стандартов СУИБ позволяет систематизировать и структурировать процессы обеспечения ИБ, выстраивать эффективную матрицу контрольных процедур, своевременно идентифицировать и минимизировать риски.

По итогам проверок площадок «Норникеля» в 2023 году внешний аудитор отметил высокий уровень вовлеченности руководства в процессы СУИБ, готовность предприятий реагировать на новые угрозы и вызовы. Сотрудники, входящие в область действия СУИБ, продемонстрировали отличные знания по ИБ.

Благодаря применению подхода непрерывного совершенствования процессов управления ИБ деятельность «Норникеля» по разработке и внедрению передовых решений в сфере киберзащиты промышленных активов неоднократно отмечалась профессиональным сообществом и отраслевыми общественными организациями.

В целях дальнейшего поддержания высокого уровня зрелости процессов обеспечения ИБ предприятиями «Норникеля» на 2024 год запланирована серия аудитов по переходу на версию стандарта ISO/IEC 27001:2022.

Вовлечение топ-менеджмента

В Компании действует Политика информационной безопасности, которая распространяется на всех сотрудников и в том числе определяет участие и ответственность Совета директоров и Правления Компании в данной области. К их компетенции относятся в том числе вопросы рассмотрения рисков ИБ, а также бюджетов программ и проектов в данной сфере. Регулярный мониторинг рисков осуществляется в формате профильных комитетов и корпоративной отчетности.

95 ПЛАНОВЫХ
и **19** ВНЕПЛАНОВЫХ
ТРЕНИНГОВ

по кибербезопасности было проведено в 2023 году

34 104
СОТРУДНИКА

прошли обучение в 2023 году

В 2023 году высокую эффективность процессов управления ИБ подтвердили **пять предприятий «Норникеля»:**

1. Мурманский транспортный филиал
2. Кольская горно-металлургическая компания (Кольский дивизион)
3. Надеждинский металлургический завод (Норильский дивизион)
4. Медный завод (Норильский дивизион)
5. Талнахская обогатительная фабрика (Норильский дивизион)

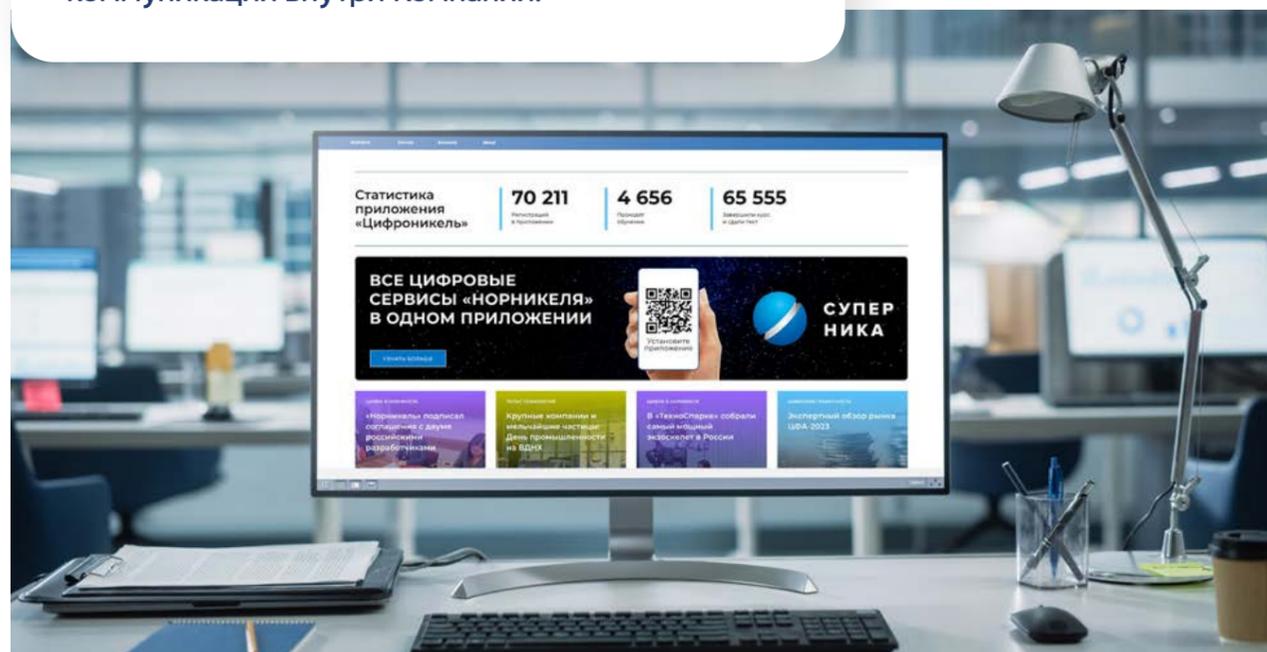
Кросс-функциональное взаимодействие

В 2023 году в промышленную эксплуатацию было введено корпоративное приложение «Суперника», которое объединяет цифровые сервисы и предоставляет возможность

коммуникаций внутри Компании. Приложение создано на базе коммерческой платформы и доступно любому сотруднику круглосуточно с любого устройства, как корпоративного, так и личного. В рамках проекта Компания уделила особое внимание аспектам ИБ данного приложения. Была инициирована

существенная доработка приложения для соответствия внутренним нормативно-методическим требованиям. Как результат, многие доработки были перенесены в общедоступную версию данной платформы, что стало ценным вкладом в повышение ИБ корпоративных коммуникаций в стране в целом.

В 2023 году в промышленную эксплуатацию было введено корпоративное приложение «Суперника», которое объединяет цифровые сервисы и предоставляет возможность коммуникаций внутри Компании.



Партнерства и обмен опытом

Созданный по инициативе компании «Норникель», клуб «Безопасность информации в промышленности» («БИП-Клуб») уже более шести лет является одним из наиболее авторитетных объединений руководителей подразделений информационной безопасности и информационных технологий крупных промышленных холдингов России. Клуб зарекомендовал себя в качестве эффективной площадки для обмена опытом и лучшими практиками по защите информационных систем, а также для государственно-частного диалога, в том числе по таким актуальным вопросам, как законодательное регулирование отрасли и импортозамещение в сфере ИБ.

В 2023 году с учетом изменения внешней ситуации и появления новых цифровых вызовов и угроз повестка Клуба была актуализирована, в частности за счет новых направлений корпоративной безопасности. Состав участников удвоился, в настоящее время в «БИП-Клубе» представлены более 70 российских компаний, в том числе флагманы ключевых отраслей промышленности.

В рамках тематики международной ИБ «Норникель» поддерживает сотрудничество с Советом безопасности и Министерством иностранных дел Российской Федерации,

участвует в выработке и обсуждении позиционных документов в данной области. Компания также принимает участие в работе Национальной ассоциации международной информационной безопасности.

«Норникель» стремится сделать вклад в развитие рынка ИБ для промышленного сектора экономики. Активная работа на этом направлении проводится с компаниями – поставщиками решений в области ИБ.

В 2023 году Компания первой среди заказчиков провела открытую встречу с разработчиками и вендорами продуктов и услуг в сфере ИБ. Представители функции ИБ «Норникеля» рассказали о своих подходах и требованиях, об ожиданиях заказчика и о перспективах эффективного сотрудничества в рамках программы импортозамещения. Во встрече приняли участие представители более 200 российских компаний – игроков рынка ИБ и партнеров по отрасли.

Участники соглашений планируют совместно разрабатывать предложения по совершенствованию, тестированию и внедрению решений ИБ в промышленных системах, в том числе отвечающих за непрерывность производственного цикла и целостность бизнес-процессов в «Норникеле».

Основываясь на принципах открытого и эффективного сотрудничества, в 2023 году Компания заключила три стратегических соглашения с лидерами рынка ИБ – компаниями «Лаборатория Касперского», Security Vision и R-Vision.

**>70
РОССИЙСКИХ
КОМПАНИЙ**

в настоящее время представлены в БИП-Клубе

**>200
ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ
РОССИЙСКИХ
КОМПАНИЙ**

приняли участие в проведенной Компанией встрече с разработчиками и вендорами продуктов и услуг в сфере ИБ

Защита персональных данных

В Компании внедрен и применяется комплекс организационно-технических мер для защиты персональных данных, включая защиту персональных данных третьих лиц, различных типов субъектов и для соответствия законодательству России. Техническая защита обеспечивается средствами: антивирусной защиты, предотвращения утечек, контроля отчуждаемых устройств, анализа событий безопасности.

Особое внимание в Компании уделяется обеспечению соответствия процессов обработки персональных данных требованиям

Эффективным инструментом повышения осведомленности в области защиты персональных данных стали очные тренинги, которые проводятся для персонала предприятий. В 2023 году такие тренинги проведены для более чем 200 сотрудников.

законодательства. В Компании разработана и постоянно обновляется Методика по обеспечению комплаенса персональных данных. В соответствии с этой методикой в 2023 году

на 13 предприятиях Группы процессы обработки персональных данных проведены в соответствие с требованиями законодательства и локальных актов Компании.

Независимый аудит

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

В 2023 году Общее собрание акционеров по рекомендации Совета директоров в качестве аудитора утвердило

компанию АО «Кэпт» для проведения аудиторской проверки финансовой отчетности по РСБУ и МСФО за 2023 год.

Комитет по аудиту Совета директоров зафиксировал отсутствие замечаний к отчетам аудитора, дополнительно отметив качество материалов для целей согласования финансовой отчетности, и признал работу АО «Кэпт» в качестве аудитора Компании за 2023 год эффективной.

на 13 ПРЕДПРИЯТИЯХ ГРУППЫ

процессы обработки персональных данных приведены в соответствие с требованиями законодательства в 2023 году

Отчет о вознаграждении

Совет директоров напрямую контролирует действующую в Компании систему вознаграждений. В перечень компетенций Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям входят:

- разработка Политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления и Президента Компании;

- надзор за внедрением и реализацией политики;
- регулярный пересмотр данного документа.

Компания не выдает кредиты членам Совета директоров и Правления, но рекомендует инвестировать собственные средства в акции «Норникеля».

Общая сумма вознаграждения, выплаченная членам Совета директоров и Правления Компании в 2023 году, составила 6,6 млрд руб. (77,9 млн долл. США)¹.

Вознаграждение Совета директоров

Размер годового вознаграждения членов Совета директоров определяется в соответствии с Политикой вознаграждения. По решению Общего собрания акционеров членам Совета директоров в период исполнения обязанностей выплачивается вознаграждение и компенсируются расходы, связанные с исполнением их функций. В качестве дополнительной привилегии все члены Совета директоров Компании пользуются страхованием ответственности за счет средств Компании в рамках программы страхования ответственности директоров. Также с членами Совета директоров заключаются соглашения о возмещении убытков, которые они могут понести в связи с избранием их членами Совета директоров. Страхование ответственности членов Совета директоров за счет собственных средств Компании рекомендовано Кодексом корпоративного управления, с тем чтобы в случае причинения убытков Компании они могли быть возмещены за счет средств страховой компании.

Вознаграждение Председателя Совета директоров

В связи с повышенным уровнем компетенции и ответственности структура вознаграждения Председателя Совета директоров отличается от вознаграждения иных неисполнительных директоров. По решению Общего собрания акционеров в отношении Председателя Совета директоров могут быть утверждены условия вознаграждения и дополнительные привилегии, отличные от установленных политикой. Предусмотренное политикой ежегодное базовое вознаграждение Председателя Совета директоров составляет 1 млн долл. США. В случае вхождения Председателя Совета директоров в состав комитетов Совета директоров он не получает никакого дополнительного вознаграждения.

Вознаграждения неисполнительных директоров

Все неисполнительные директора получают одинаковое вознаграждение. Согласно нормам политики, ежегодное вознаграждение неисполнительных директоров включает:

- базовое вознаграждение (за членство в Совете директоров) – 120 тыс. долл. США;

- дополнительное вознаграждение за участие в работе одного из комитетов Совета директоров – 50 тыс. долл. США;
- дополнительное вознаграждение за руководство одним из комитетов Совета директоров – 150 тыс. долл. США.

В отношении неисполнительных директоров любые формы краткосрочной или долгосрочной денежной мотивации, а также вознаграждения в неденежной форме, в том числе вознаграждение акциями (или на основе акций), опционами на приобретение акций, социальный пакет и пенсионные планы не применяются.

Вознаграждения исполнительных директоров

В соответствии с утвержденной политикой исполнительные директора не получают какого-либо дополнительного вознаграждения за участие в работе Совета директоров во избежание конфликта интересов.

¹ Сумма выплаченного вознаграждения не включает вознаграждение, начисленное, но не выплаченное на конец 2023 года, а также страховые взносы и перечисления на ДМС. С учетом указанных начислений вознаграждение членам органов управления Компанией за 2023 год составило 7,7 млрд руб. (90 млн долл. США), в соответствии с отчетностью по МФСО.

Вознаграждение членов Совета директоров

Вид вознаграждения	2023	
	млн руб.	млн долл. США
За работу в Совете директоров и комитетах	373,7	4,4
Заработная плата	31,5	0,4
Премии	-	-
Компенсация расходов	0,2	0,003
Иные вознаграждения	-	-
ИТОГО	405,4	4,8

Вознаграждение Исполнительных органов

В соответствии с Уставом Компании размер вознаграждения и компенсаций членам Правления определяется Советом директоров. Вознаграждение членам Правления установлено в фиксированном размере.

Вознаграждение топ-менеджмента Компании, включая лиц, являющихся членами Правления, состоит из должностного оклада и премиальной (переменной) части. Премиальная часть вознаграждения топ-менеджмента основана на системе КПЭ, отражающей уровень достижения

стратегических целей, зависит от результатов работы Компании и определяется как финансовым показателем (EBITDA), так и нефинансовыми показателями (производственный травматизм (вес 10%), снижение выбросов парниковых газов (вес 5%), ноль экологических происшествий (вес 5%) и прочие индивидуальные показатели). КПЭ ежегодно актуализируются Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. В 2023 году в картах КПЭ топ-менеджмента значительный вес – 20% – занимают показатели

по промышленной безопасности, охране труда и экологии. Это подтверждает, что культура безопасности в Компании продолжает оставаться безусловным приоритетом.

Вопрос об определении размера выплачиваемых Президенту Компании вознаграждения и компенсаций входит в компетенцию Совета директоров. Вознаграждение Президента состоит из должностного оклада и премиальной части. Решение о премировании Президента Компании по итогам работы за отчетный год принимается Советом директоров.

Вознаграждение членов Правления и Президента

Вид вознаграждения	2023	
	млн руб.	млн долл. США
За работу в Правлении	2,5	0,03
Заработная плата	3 131,3	36,7
Премии	3 094,7	36,3
Иные вознаграждения	5,2	0,1
ИТОГО	6 233,7	73,1

Вознаграждение Ревизионной комиссии

На годовом Общем собрании акционеров 6 июня 2023 года было установлено вознаграждение для каждого члена Ревизионной комиссии Компании, не являющегося сотрудником «Норникеля»,

в размере 1,8 млн руб. в год (до удержания налогов). Указанный размер вознаграждения аналогичен вознаграждению, определенному для членов Ревизионной комиссии в 2022 году. Членам комиссии,

являющимися сотрудниками «Норникеля», вознаграждение за работу в составе Ревизионной комиссии не выплачивается. Премии и иные вознаграждения в 2023 году не выплачивались.

Вознаграждение членов Ревизионной комиссии

Вид вознаграждения	2021		2022		2023
	млн руб.	млн руб.	млн руб.	млн долл. США	
За работу в Ревизионной комиссии	7,2	7,2	7,2		0,084

Аудитор

Вознаграждение аудитора

Общая сумма вознаграждения АО «Кэпт» в 2023 году составила около 232 млн руб. (2,7 млн долл. США) без НДС, включая вознаграждение за аудит и сопутствующие аудиту услуги, а также прочие услуги, связанные с аудиторской деятельностью. При этом доля вознаграждения за прочие услуги, связанные с аудиторской деятельностью (неаудиторские услуги), составила 30% от общей суммы вознаграждения.

Для предотвращения конфликта интересов в АО «Кэпт» действует определенная политика в отношении различных видов услуг, которые оно оказывает 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	2021		2022		2023
	млн руб.	млн руб.	млн руб.	млн долл. США	
Аудит	131,2	116,9	125,8		1,5
Сопутствующие аудиту услуги	42,3	57,3	36,7		0,4
Прочие услуги аудиторов	161,6	165,6	69,7		0,8
ИТОГО	335,1	339,8	232,2		2,7

Риск-менеджмент

Система управления рисками

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

В Компании определены следующие основные цели управления рисками:

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

Система управления рисками базируется на принципах и требованиях, зафиксированных в российском законодательстве, а также в профессиональных стандартах, в том числе в Кодексе корпоративного управления, рекомендованном Банком России, ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», COSO ERM «Управление рисками организаций. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» и Рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах (приложение к письму Банка России от 1 октября 2020 года № ИН-06-28/143).

В отношении производственных и инфраструктурных рисков Компания разрабатывает, утверждает, актуализирует и тестирует планы непрерывности деятельности, направленные на поддержание и восстановление текущей деятельности.

Структура системы управления рисками

- Утверждение Политики по управлению рисками Компании
- Обеспечение надзора над формированием системы управления рисками
- Утверждение заявления Компании о риск-аппетите (ежегодно)
- Управление стратегическими рисками на постоянной основе
- Рассмотрение и утверждение дорожной карты развития управления рисками и оценка статуса ее выполнения (ежегодно)
- Рассмотрение отчетности по стратегическим и ключевым рискам (ежегодно/ ежеквартально)
- Оценка эффективности управления рисками в Компании (ежегодно)

Совет директоров

Комитет Совета директоров по аудиту

Внутренний аудит

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

Внутренний контроль

- Методологическая поддержка и участие в оценке рисков бизнес-процессов

Правление

Комитет по управлению рисками при Правлении

- Рассмотрение стратегических рисков, отчетности по ключевым рискам
- Рассмотрение реализовавшихся рисков, а также информации об извлеченных уроках
- Рассмотрение параметров риск-аппетита
- Принятие решений в отношении управления ключевыми рисками
- Рассмотрение планов непрерывности деятельности
- Рассмотрение стратегии и планов развития КСУР и СВК
- Рассмотрение результатов работы профильных комитетов по управлению рисками блоков

Служба риск-менеджмента

- Разработка и актуализация методологии в области управления рисками
- Формирование отчетности топ-рисков Компании (ежеквартально)
- Формирование отчетности по стратегическим рисками (ежегодно)
- Развитие практики количественной оценки рисков с использованием инструментов имитационного моделирования
- Развитие системы управления непрерывностью деятельности
- Внедрение практики применения риск-аппетита
- Обучение сотрудников Компании практическим подходам к управлению рисками

Владельцы рисков

- Оперативное управление рисками в рамках интегрированной модели риск-менеджмента, в том числе: идентификация, анализ, оценка и (или) приоритизация рисков, а также планирование и исполнение планов реагирования на риски, разработка и реализация мероприятий по управлению рисками
- Принятие рискориентированных решений

В 2023 году Компания выполнила следующие проекты/инициативы по развитию, совершенствованию и поддержанию уровня зрелости системы управления рисками:

- реализована пилотная автоматизация работы с проектными рисками на базе существующей системы класса GRC, автоматизированы связи рисков и контрольных процедур для группы экологических рисков;
- выполнена количественная оценка совокупного влияния рисков на функциональные стратегии;
- подготовлены обучающие материалы по управлению проектными рисками;
- проведено обучение сотрудников Кольского и Норильского дивизионов по вопросам управления экологическими рисками;
- проводилась регулярная работа комитета и профильных комитетов по управлению рисками;
- совершенствовалась интеграция управления рисками с процессами бюджетного планирования с использованием функционала автоматизации системы класса GRC;

- выполнена количественная оценка совокупного влияния ключевых рисков на бюджет Компании на 2024 год, оценена чувствительность бюджета к ключевым рискам, мероприятия по рискам были включены в бюджет;
- риск-аппетит Компании был декомпозирован на нижестоящие организационные уровни, организован мониторинг показателей, завершен этап автоматизации процесса;
- совершенствовались инструменты количественной оценки операционных рисков;
- регулярно выполнялась количественная оценка рисков инвестиционных проектов;
- проведена внешняя независимая оценка зрелости системы управления рисками, подтвержден высокий уровень зрелости;
- сформирована концепция оценки долгосрочных рисков, связанных с изменением климата, в рамках проекта, направленного на обеспечение соответствия рекомендациям TCFD.

В соответствии с планами совершенствования системы управления рисками на 2024 год определены следующие направления:

- дальнейшее развитие автоматизации управления рисками в части процессов и функциональности системы;
- расширение периметра применения количественной оценки рисков в процессе стратегического и операционного планирования;
- развитие методологии анализа и оценки различных категорий и типов рисков и управления ими;
- применение и совершенствование концепции оценки долгосрочных рисков, связанных с изменением климата, в соответствии с методологией TCFD.

Верхнеуровневая карта значимых рисков Компании была разработана с учетом рекомендаций международных стандартов в области управления рисками. Карта рисков описывает значимые риски по степени влияния на достижение целей Компании и источникам возникновения.

Динамика рисков в 2023 году отражает сохранение и усиление многих факторов внешней для Компании среды, а также адаптацию к новым условиям.

Основные стратегические риски

В 2023 году была проведена актуализация стратегических рисков Компании. Среди основных Компания определяет следующие группы рисков:

- снижение спроса на продукцию Компании;
- снижение производительности и нарушение непрерывности производства;
- несоответствие финансовых возможностей на фоне роста потребностей стратегического развития «Норникеля»;
- недостижение целей по снижению негативного воздействия на окружающую среду.

Страхование

Страхование является одним из важнейших инструментов управления рисками и обеспечивает защиту имущественных интересов Компании и ее акционеров от непредвиденных убытков, которые могут возникнуть в процессе производственной деятельности, в том числе вследствие внешних воздействий.

Функция страхования в «Норникеле» централизована для целей соблюдения единой политики и стандартов по страхованию. Ежегодно утверждается комплексная программа, определяющая ключевые параметры по видам страхования,

основным направлениям деятельности и проектам. В масштабе Группы разработана и реализована корпоративная программа страхования имущества, поломок машин и перебоев в производственной деятельности, в составе которой на единых условиях застрахованы предприятия основной производственной цепочки. В основе программ страхования ответственности директоров и должностных лиц, иных видов ответственности, страхования грузов, строительно-монтажных работ, транспорта также лежат принципы централизации и непрерывности.

Договоры страхования заключаются с крупнейшими страховщиками России.

Компания учитывает лучшую практику горно-металлургической отрасли и тенденций страхового рынка для достижения наиболее выгодных условий страхования и управления застрахованными рисками.

Карта значимых рисков Компании с изменениями оценок в 2023 году

Карта рисков



Риск: влияния неопределенности на достижение целей (ISO / ГОСТ Р 31000).

Источник риска: элемент, который отдельно или в сочетании с другими элементами может повлечь за собой риск (ISO / ГОСТ Р 31000). При оценке учитывается доминирование внешних или внутренних факторов.

Шкала «Степень влияния риска на цели Компании» отображает относительное влияние рисков.

По сравнению с прошлым годом

- ▲ Оценка риска выросла
- ▼ Оценка риска снизилась
- Оценка риска не изменилась

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.

Риски, связанные с изменением климата

Более подробно информация о рисках и возможностях «Норникеля», связанных с изменением климата, раскрыта в [Отчете в области изменения климата](#).

Для оценки рисков и возможностей, связанных с изменением климата, «Норникель» использует

рекомендации Банка России по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации¹, а также рекомендации Рабочей группы TCFD, в соответствии с которыми выделяются две основные категории рисков:

Влияние физических рисков может выражаться в погодных аномалиях («острые» риски) или хроническом изменении погодных условий (хронические риски). Последствия

реализации физических рисков, связанных с изменением климата, для Компании могут проявляться в виде растепления многолетнемерзлых грунтов, изменения водности речных бассейнов, величины и режима осадков и других климатических риск-факторов, которые могут оказывать существенное негативное влияние на операционную деятельность Группы.

¹ Информационное письмо Банка России от 12 июля 2021 года № ИН-06-28/49 «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ».

Риски переходного периода возникают вследствие глобального перехода к низкоуглеродной экономике. К основным рискам данного типа Компания относит соответствующие политические и регуляторные, технологические, рыночные и репутационные риски, которые могут привести к существенному изменению спроса на продукцию Компании.

Активы Компании находятся в регионах, уже долгое время испытывающих влияние изменения климата, которое учитывается в текущих технико-производственных

и экологических рисках. Компания продолжает интегрировать процесс управления рисками, связанными с изменением климата, а также риск-факторами, связанными с изменением климата, в свои бизнес-процессы в соответствии с рекомендациями TCFD и COSO. Продолжение интеграции физических рисков подразумевает структурирование порядка и правил работы с текущими рисками, а также с рисками более длинных горизонтов. Категория рисков переходного периода в классификации TCFD может выступать

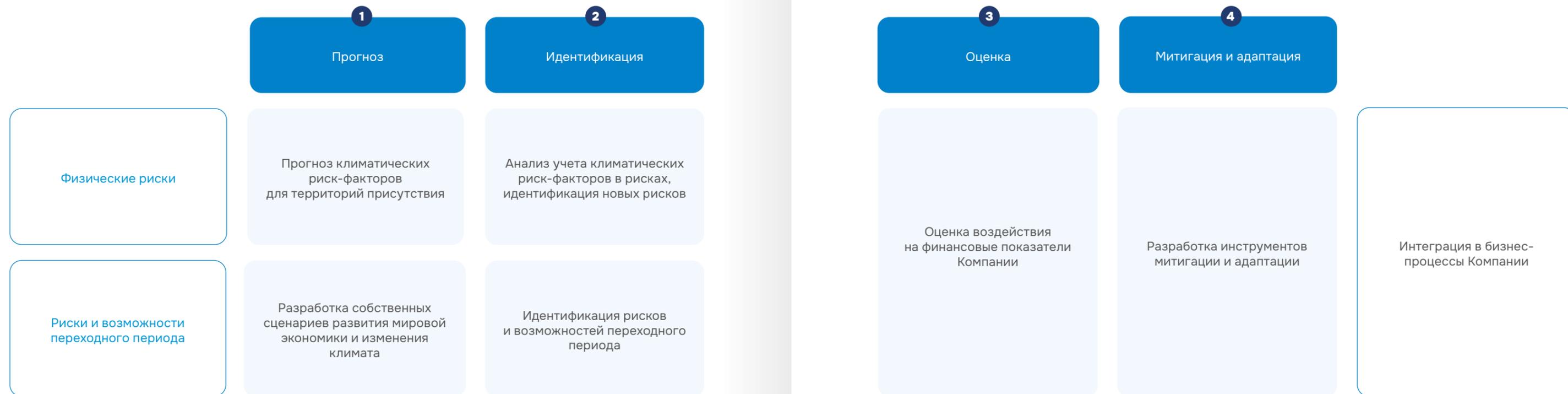
в виде как отдельного риска, так и риск-фактора для других рисков. Компания определила перечень своих рисков переходного периода и провела их оценку в пилотном режиме.

В рамках реализации Дорожной карты по соответствию рекомендациям TCFD и выполнения задач, закрепленных корпоративной Стратегией в области экологии и изменения климата, «Норникель» совершенствует процедуры управления рисками, связанными с изменением климата.

В основе анализа физических рисков лежат публичные сценарии Межправительственной группы экспертов по изменению климата (SSP1-2.6, SSP2-4.5, SSP5-8.5), «локализованные» для всех регионов присутствия производственных площадок Компании. Для анализа рисков переходного периода используются собственные сценарии развития мировой экономики и изменения климата на горизонте до 2050 года. Для управления рисками, связанными с растеплением многолетнемерзлых грунтов, Компания

продолжает развитие системы мониторинга объектов, позволяющей обеспечить постоянное автоматизированное наблюдение за температурой многолетнемерзлых грунтов оснований и деформационным поведением фундаментов. Развитием системы мониторинга занимается Центр мониторинга зданий и сооружений Норильского дивизиона, который отвечает за технический надзор, геоэкологический мониторинг и является центром компетенций в области инженерной геологии.

Формирование процедур управления рисками, связанными с изменением климата



Деградация многолетнемерзлых грунтов (физический риск изменения климата)

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

Основные факторы риска	<ul style="list-style-type: none"> Климатические изменения, повышение среднегодовой температуры на протяжении последних 15–20 лет. Увеличение глубины сезонного протаивания грунта
Влияние на цель и стратегию развития Компании	<ul style="list-style-type: none"> Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов). Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании. Отсутствие чрезвычайных ситуаций (ЧС) межрегионального и федерального характера, включающих ущерб окружающей среде
Оценка риска	<p>Степень влияния на цели: средняя.</p> <p>Источник риска: внешний.</p> <p>Динамика в оценке: без изменений</p>
Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> проводит регулярный мониторинг состояния оснований фундаментов зданий и сооружений; 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 с последующей обработкой результатов на предмет наличия/отсутствия потенциальных рисков смещений земной поверхности; реализует оперативный мониторинг текущего состояния зданий и сооружений Компании посредством масштабирования информационно-диагностической системы (включая развертывания автоматизированных пунктов наблюдений за основными характеристиками, обеспечивающими безопасную эксплуатацию зданий и сооружений); осуществляет мониторинг температуры грунтов оснований зданий и сооружений; реализует компенсирующие и адаптационные мероприятия по приведению зданий и сооружений в работоспособное техническое состояние

Маловодный режим рек (физический риск изменения климата)

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.

Основные факторы риска	<ul style="list-style-type: none"> Аномальные природные явления (засуха) в результате климатических изменений
Влияние на цель и стратегию развития Компании	<ul style="list-style-type: none"> Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании. Уменьшение доли потребления электроэнергии Компании из возобновляемых источников энергии
Оценка риска	<p>Степень влияния на цели: средняя.</p> <p>Источник риска: внешний.</p> <p>Динамика в оценке: без изменений</p>
Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> повышает эффективность систем замкнутого водооборота для снижения забора свежей воды из поверхностных источников (водных объектов); 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 в районе водозаборов р. Норильской для повышения надежности в условиях маловодных периодов; реализует комплекс мероприятий по повышению эффективности работы оборудования и производственных цепочек с целью снижения водопотребления; осуществила замену гидроагрегатов на Усть-Хантайской ГЭС с целью увеличения выработки электроэнергии за счет повышения коэффициента полезного действия гидроагрегатов

Риски и возможности переходного периода

Для оценки рисков и возможностей, возникающих в процессе глобального энергоперехода, «Норникель» разработал три собственных сценария развития мировой экономики и изменения климата на горизонте до 2050 года.

Для разработки сценариев развития мировой экономики и изменения климата при участии экспертов ИМП РАН был проведен анализ порядка 190 доступных публичных сценариев от ведущих разработчиков (Международное энергетическое агентство, Мировой энергетический совет, Международное агентство

по возобновляемым источникам энергии, OPEC, Bloomberg, NGFS, Shell, BP, DNV и др.). В результате были составлены три сценария развития мировой экономики и изменения климата, соответствующих траекториям изменения климата, описанным в публичных сценариях SSP1-2.6, SSP2-4.5, SSP5-8.5.

Ключевые характеристики разработанных сценариев для оценки рисков и возможностей переходного периода на горизонте до 2050 года

	Быстрая трансформация SSP1-2.6	Устойчивый палладий SSP2-4.5	Глобальный рост SSP5-8.5
Вероятность	25%	70%	5%
Фокус развития	Низкоуглеродная парадигма развития, силы мирового сообщества направлены на сокращение выбросов парниковых газов	Сохранение текущих социально-экономических тенденций, наряду с зеленой экономикой традиционные отрасли продолжают играть существенную роль	Фактический отказ от усилий по сдерживанию изменения климата и быстрый экономический рост на базе углеводородов
Инфляция	Высокая	Умеренная	Низкая
Ресурсоемкость, энергоемкость	Низкая	Умеренное снижение	Высокая
Климатическое регулирование	Жесткое	Умеренное	Незначительное
Цены на эмиссии CO2	Большой рост	Умеренный рост	На уровне 2021 г.
Изменение температуры к 2050 году¹	+1,7°C	+2,0°C	+2,5°C
Цель Парижского соглашения	+	-	-

В качестве базового был выбран сценарий «Устойчивый палладий», согласно которому ожидается, что наряду с развитием зеленой экономики традиционные отрасли продолжат играть существенную роль. В частности, сохранится большая доля рынка у автомобилей с двигателями внутреннего сгорания и, как результат, устойчивый долгосрочный спрос на палладий. Два других сценария будут использоваться Компанией для стресс-тестирования влияния рисков, связанных с изменением климата.

Сценарный анализ¹

На базе разработанных сценариев развития мировой экономики и изменения климата «Норникель» провел сценарный анализ сводной финансово-экономической модели до 2050 года. Анализ показал рост выручки во всех сценариях к 2050 году относительно среднего показателя за 2017–2021 годы. Ключевые драйверы роста выручки в сценарии «Глобальный рост» – наибольший рост ВВП и численности населения, что обеспечит наибольшую потребность в палладии, никеле и меди в 2050 году относительно двух других сценариев.

Несмотря на то что «Быстрая трансформация» предполагает наиболее агрессивные темпы декарбонизации, которая невозможна без «зеленых» металлов – никеля и меди, – в сценарии ожидается замедление темпов развития мировой экономики, самые низкие темпы роста ВВП и численности населения. Кроме того, ввиду общего тренда на деавтомобилизацию и развития райдшеринга объем общего парка пассажирских автомобилей, а также парка пассажирских электромобилей, водородных автомобилей и подключаемых гибридов в сценарии «Быстрая трансформация» будет ниже, чем в сценарии «Устойчивый палладий».

¹ Сценарный анализ сводной финансово-экономической модели до 2050 года в соответствии с тремя климатическими сценариями.

² Прирост температуры к доиндустриальному уровню

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.

Основные факторы риска

- 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.
- Замещение металлов, производимых Компанией, на альтернативные материалы.

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Модернизация действующих и строительство новых мощностей с целью роста объемов производства основных металлов, сохранение финансовой стабильности

Оценка риска

Степень влияния на цели: **высокая**.
Источник риска: **внешний**.
Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

Компания осознанно принимает ценовой риск. В рамках стратегии управления данным риском Компания:

- 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;
- ищет новые области применения палладия

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.

Основные факторы риска

- Введение зарубежными регуляторами внешнеторговых ограничений, затрагивающих деятельность Компании.
- Конкуренция со стороны других производителей, выпускающих формы никеля по более низкой цене.
- Изменение интенсивности программ электрификации транспорта, требования по металлам и их формам.
- Повышение требований к качеству продукции и аспектам ESG со стороны рынка

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Модернизация действующих и строительство новых мощностей с целью роста объемов производства основных металлов, сохранение финансовой стабильности

Оценка риска

Степень влияния на цели: **высокая**.
 Источник риска: **смешанный**.
 Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- В рамках стратегии управления данным риском Компания:
- осуществляет мониторинг и анализ изменений требований рынка к качеству, формам продукции и аспектам ESG;
 - осуществляет поддержку развития спроса на основные производимые металлы;
 - осуществляет мониторинг развития структуры транспорта по типам двигателя и требованиям к используемым металлам;
 - 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 литиево-ионных аккумуляторов;
 - обеспечивает стратегическое сотрудничество с автоконцернами на основе гарантий долгосрочных поставок палладия;
 - рассматривает возможности партнерств, направленных на стимулирование спроса на никель в Российской Федерации;
 - проводит работу по формированию и развитию альтернативных площадок поставок / торговли МПГ

Финансовые риски

Группа рисков включает в себя валютный, процентный риски, риск ликвидности, а также прочие риски, связанные с финансовым обеспечением операционной и инвестиционной деятельности Компании.

Основные факторы риска

- Повышение стоимости заемного финансирования.
- Ухудшение конъюнктуры рынка.
- Резкие колебания курса валют относительно рубля.
- Ограничение возможности привлечь долговое финансирование из-за ухудшения конъюнктуры финансовых рынков.
- Недоступность ключевых сегментов мировых финансовых рынков (долговые и производные инструменты), ограниченная емкость рынка заимствований в иностранной валюте.
- Риск непредвиденных расходов крупного размера.
- Реализация кредитного риска контрагентов.
- Введение зарубежными регуляторами ограничений, затрагивающих деятельность «Норникеля», его ключевых партнеров и инфраструктурных агентов

Влияние на цель и стратегию развития Компании

- Сбалансированная структура долгового портфеля с точки зрения валюты задолженности, сроков погашения и источников финансирования.
- Поддержание инвестиционной привлекательности Компании

Оценка риска

Степень влияния на цели: **высокая**.
 Источник риска: **смешанный**.
 Динамика в оценке: **снизился**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- В рамках стратегии управления данным риском Компания:
- поддерживает сбалансированный долговой портфель;
 - организует дополнительные кредитные линии в рублях Российской Федерации для предупреждения дефицита ликвидности;
 - создает резервный запас ликвидности на балансе Группы для обеспечения платежей;
 - контролирует состояние платежной позиции и текущих кассовых разрывов, а также наличие балансовой ликвидности;
 - осуществляет регулярное сценарное моделирование по ключевым событиям риска и разрабатывает превентивные планы реагирования;
 - постоянно расширяет круг потенциальных партнерских кредитных и финансовых организаций, расширяет и диверсифицирует расчетную инфраструктуру;
 - использует различные по целям и назначению финансовые модели, расширяет инструментарий оценки финансовых рисков (стресс-тестирование, реверсное стресс-тестирование по всем финансовым рискам и их факторам в их динамической связке/комбинации, реляциях)

Технико-производственные риски

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.

Основные факторы риска	<ul style="list-style-type: none"> 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
Влияние на цель и стратегию развития Компании	Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов)
Оценка риска	<p>Степень влияния на цели: высокая.</p> <p>Источник риска: смешанный.</p> <p>Динамика в оценке: без изменений</p>
Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска	<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; развитие системы ранжирования и оценки критичности основных промышленных активов Группы компаний «Норильский никель»; своевременное обновление основных фондов с целью поддержания заданного уровня надежности производства; реализацию оперативного мониторинга текущего состояния зданий и сооружений Компании посредством 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; постоянный мониторинг текущего состояния системы управления промышленными активами; рассмотрение рисков коллегиальными органами на всех уровнях управления Компании; 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

Риски инвестиционных проектов

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

Основные факторы риска	<ul style="list-style-type: none"> Изменения в прогнозах по объему, качеству и свойствам руд по мере проведения доразведки Изменения сроков реализации инвестиционных проектов. Изменение бюджета инвестиционных проектов в процессе их реализации. Изменение технологических показателей проектов в процессе реализации
Влияние на цель и стратегию развития Компании	<ul style="list-style-type: none"> 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
Оценка риска	<p>Степень влияния на цели: высокая.</p> <p>Источник риска: смешанный.</p> <p>Динамика в оценке: без изменений</p>
Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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; 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 проектной среды; распространяет практику применения пилотных установок по всем технологически сложным и уникальным переделам; осуществляет перепроектирование и замену исполнителей материально-технических ресурсов / услуг на поставщиков из дружественных стран с учетом санкционных ограничений; реализует программу трансформации в ООО «Гипроникель» для повышения качества и минимизации сроков выполнения научно-исследовательских и проектно-изыскательских работ; развивает компетенции проектного управления в проектных командах и обеспечивает обмен опытом в рамках регулярного проведения Проектного форума

Риски в области промышленной безопасности и охраны труда

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

Основные факторы риска

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

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов)

Оценка риска

Степень влияния на цели: **высокая.**

Источник риска: **внутренний.**

Динамика в оценке: **без изменений**

Основные 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

Комплаенс-риски

Наступление юридической ответственности, 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, кодексов поведения, а также в результате применения санкций и (или) иных мер воздействия со стороны внешних надзорных органов.

Основные факторы риска

- Противоречивость норм, содержащихся в нормативных актах.
- Широта полномочий и значительная степень усмотрения со стороны надзорных органов.
- Регуляторная нестабильность
- Практики рынка, обусловленные деловым оборотом, страновой спецификой

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Обеспечение деятельности Компании и российских предприятий Группы компаний «Норильский никель» в соответствии с требованиями законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя.**

Источник риска: **смешанный.**

Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- В рамках стратегии управления данным риском Компания:
- обеспечивает разработку и актуализацию основных нормативно-методических документов в области комплаенс;
 - применяет передовые практики для совершенствования комплаенс-системы;
 - реализует мероприятия, направленные на обеспечение соблюдения Компанией требований действующего законодательства;
 - обеспечивает защиту интересов Компании при проведении проверок контролирующими органами и рассмотрении дел об административных правонарушениях;
 - включает в договоры условия, направленные на защиту интересов Компании;
 - обеспечивает проверку благонадежности контрагентов, партнеров, поставщиков до заключения договоров;
 - реализует мероприятия, направленные на предотвращение и минимизацию комплаенс-рисков в Группе компаний «Норильский никель»;
 - обеспечивает регулярную осведомленность работников о требованиях и мерах Компании, направленных на минимизацию комплаенс-рисков;
 - обеспечивает функционирование Службы корпоративного доверия по приему и работе с обращениями о готовящихся или свершившихся фактах коррупции, мошенничества, хищений, иных правонарушений;
 - развивает и поддерживает систему антимонопольного комплаенса;
 - обеспечивает оценку эффективности контроля комплаенс системы в Группе компаний «Норильский никель»

Риски информационной безопасности

Группа рисков, отражающих, в частности, потенциальные акты киберпреступности, возможный несанкционированный вывод, изменение или уничтожение информационных активов, нарушение и снижение эффективности работы ИТ-сервисов, бизнес-процессов, технологических и производственных процессов Компании.

Основные факторы риска

- Нарастание 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.
- Удаленный/комбинированный режим работы и наем удаленных сотрудников вне регионов присутствия Компании.
- Санкционные ограничения применяемых средств защиты

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Снижение рисков информационной безопасности и кибератак на информационные системы, на АСУТП Компании

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя**.
 Источник риска: **смешанный**.
 Динамика в оценке: **без изменений**

Основные 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;
 - замену импортных средств защиты информации, ограниченных в функционале из-за санкций;
 - защиту активов техническими средствами информационной безопасности и управление доступом к информационным активам;
 - 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

Экологические риски

Группа рисков включает события, приводящие к попаданию веществ в природную среду и не предусмотренные утвержденным технологическим процессом и законодательством Российской Федерации, влияющие на достижение целей Компании в области охраны окружающей среды.

Основные факторы риска

- Несоблюдение требований природоохранного законодательства при организации деятельности на объектах Компании.
- Недостаточная эффективность внутренних процессов управления и контроля.
- Несвоевременная реализация природоохранных программ и мероприятий.
- Природные и климатические явления

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Обеспечение деятельности, в соответствии с требованиями природоохранного законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности в области охраны окружающей среды

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя**.
 Источник риска: **смешанный**.
 Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- В рамках стратегии управления данной группой рисков Компания:
- формирует, внедряет и улучшает бизнес-процессы в области охраны окружающей среды, внедряет прогрессивные практики и подходы;
 - устанавливает систему мотивации и обеспечивает развитие компетенций сотрудников в области охраны окружающей среды;
 - реализует Стратегию в области экологии и климатических изменений;
 - реализует планы природоохранных мероприятий Компании и российских предприятий Группы компаний «Норильский никель»;
 - осуществляет контроль за соблюдением требований природоохранного законодательства и реализацией природоохранных программ и мероприятий

Социальный риск

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

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

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя**.
 Источник риска: **смешанный**.
 Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- В рамках стратегии управления данным риском Компания:
- неукоснительно следует требованиям коллективных договоров, заключенных между компаниями Группы и сотрудниками (на предприятиях Группы заключены 22 коллективных договора);
 - взаимодействует с региональными органами власти, органами местного самоуправления и институтами гражданского общества;
 - выполняет обязательства социальной направленности, взятые в рамках соглашений государственно-частного партнерства;
 - реализует программы корпоративной социальной политики, а также благотворительную программу «Мир новых возможностей», направленную на поддержку и стимулирование региональных общественных инициатив, в том числе представителей коренных малочисленных народов полуострова Таймыр и программу корпоративного волонтерства «Комбинат добра»;
 - 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 поддержку 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

Риски цепочки поставок

Прерывание, нарушение цепочки поставок в условиях текущей транспортно-логистической схемы.

Основные факторы риска

- Сложные природно-климатические условия регионов присутствия.
- Ограничения транспортно-логистической схемы.
- Рост инфляции, курсовой стоимости валюты, ценового давления поставщиков, некорректное планирование и другие факторы.
- Нарушение контрагентами договорных обязательств.

Влияние на цель и стратегию развития Компании

- Эффективное выполнение программы производства готовой продукции.
- Своевременная поставка продукции потребителям.

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя**.
 Источник риска: **смешанный**.
 Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- В рамках стратегии управления риском Компания:
- осуществляет активное привлечение российских производителей с целью расширения конкурентной среды;
 - использует практику заключения долгосрочных договоров/контрактов/прейскурантов, в которых цена на материалы, оборудование и запчасти зафиксирована на оптимальном уровне с учетом максимально выгодных для Компании условий;
 - определяет перечни критически важных изготовителей оборудования и материалов, ведется работа по недопущению срыва поставок и мониторингу состояния деятельности данных предприятий;
 - реализует Программу развития логистической инфраструктуры