



# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



Постоянное повышение качества корпоративного управления — безусловный приоритет «Норникеля».



# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



На протяжении 2022 года, несмотря на новые потрясения, обрушившиеся на экономику вследствие санкций, введенных рядом государств против России, сложной геополитической обстановки и экономической неопределенности, Совет директоров «Норникеля» неизменно обеспечивал стратегическое руководство Компанией и контролировал выполнение поставленных перед управленческой командой задач.

С точки зрения роста качества корпоративного управления отчетный год отмечен принятием ряда важных решений. Большинство принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России, нашли отражение в корпоративной практике Компании.

В целях совершенствования корпоративного управления и выполнения рекомендаций Банка России актуализированы внутренние документы по раскрытию информации, по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком, а также документы в области внутреннего аудита, внутреннего контроля и противодействия коррупции и мошенничеству.

С более подробной информацией об утверждении и актуализации внутренних документов Компании вы можете ознакомиться в разделе «Итоги деятельности в области корпоративного управления» настоящего Годового отчета.

Возникновение новых обстоятельств, в условиях которых Компании пришлось работать в 2022 году, позволили менеджменту по-новому взглянуть на вопросы приоритетов и достижения глобальной цели Компании — создания современного безопасного экологически чистого производства и обеспечения устойчивого роста бизнеса. Для сохранения лидирующих позиций на мировом рынке в текущем году бизнес-процессы Компании были оперативно адаптированы к новым условиям.

Уважаемые акционеры! Несмотря на все трудности отчетного года, задачи, поставленные «Норникелем» на 2022 год, выполнены. Финансовая устойчивость позволяет в полной мере выполнять обязательства, взятые Компанией перед сотрудниками, партнерами и государством, как и прежде, сохранять инвестиционную привлекательность для акционеров и оптимистично смотреть на достижение результатов приоритетных направлений Компании на долгосрочную перспективу.

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



«Норникель» — одна из крупнейших металлургических компаний мира, безусловным приоритетом которой является высокое качество корпоративного управления.

# СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



---> Отчетность  
 —> Избрание/назначение  
 ● Интеррос  
 ● МКПАО «ЭН+ ГРУПП»  
 ● Прочие акционеры (включая свободное обращение)



## КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ

В области корпоративного управления «Норникель» руководствуется требованиями действующего российского законодательства, Правилами листинга ПАО Московская Биржа и Кодексом корпоративного управления, рекомендованным Банком России<sup>1</sup>. 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 целях выполнения рекомендаций Банка России по повышению информационной прозрачности рынка ценных бумаг актуализированы внутренние документы по раскрытию информации, определены события/факты, которые могут оказать существенное влияние на стоимость ценных бумаг Компании.

В целях совершенствования корпоративного управления и учета рекомендаций Банка России по организации управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита в Компании в отчетном году были разработаны новые редакции Положения о Департаменте внутреннего аудита и Политики в области внутреннего контроля, а также Политика в области внутреннего аудита. В указанные документы были внесены следующие изменения:

- в Положении о Департаменте внутреннего аудита к функциям департамента отнесены проведение оценки корпоративного управления Компании и аудит эффективности корпоративной системы управления рисками в области устойчивого развития;
- в Политике в области внутреннего контроля актуализированы составы субъектов внутреннего контроля и комитеты Компании, скорректированы положения в части распределения ответственности между департаментами Компании;
- Политика в области внутреннего аудита была разработана с учетом позиции Банка России и Международных основ

профессиональной практики внутреннего аудита. Основной целью документа является регламентация проведения внутреннего аудита Компании, соответствие принципам организации и функционирования внутреннего аудита, определяется компетенция и порядок контроля обеспечения и повышения качества внутреннего аудита.

В отчетном году в Компании был утвержден ряд внутренних документов в области противодействия коррупции и мошенничеству. Так, в марте 2022 года была утверждена Политика в области противодействия корпоративному мошенничеству. Основной целью документа является предотвращение, выявление и минимизация рисков корпоративного мошенничества, формирование и реализация корпоративной системы мер и механизмов в области противодействия корпоративному мошенничеству.

Кроме того, был актуализирован Регламент проведения антикоррупционной экспертизы в Главном офисе ПАО «ГМК «Норильский никель», а также Положение о предотвращении и урегулировании конфликта интересов Компании. В новую редакцию Положения о предотвращении и урегулировании конфликта интересов включено требование об оформлении декларации конфликта интересов при заключении договора с индивидуальным предпринимателем, а также сделок с физическими лицами, в том числе бывшими

государственными и муниципальными служащими. Изменения также предусматривают заявительный порядок о предконфликтной ситуации и (или) конфликте интересов (возникшем в процессе договора) в Службу корпоративного доверия или путем уведомления сотрудника — инициатора заключения договора.

Также в целях закрепления сложившейся практики и совершенствования нормативной базы по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком актуализированы Правила внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации ПАО «ГМК «Норильский никель» и (или) манипулирования рынком и Положение о порядке ведения списка инсайдеров. Актуализированное Положение учитывает изменения, внесенные в нормативные документы Банка России, по вопросу ведения списка инсайдеров.

В 2023 году Компания намерена продолжить совершенствование корпоративного управления.

Учитывая важность и значимость процедур в области противодействия коррупции, Компания планирует в 2023 году утвердить внутренний документ по идентификации, оценке коррупционных рисков и управлению ими.

<sup>1</sup> Письмо Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления».



## СОБЛЮДЕНИЕ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Компания в своей деятельности руководствуется принципами и рекомендациями Кодекса корпоративного управления Банка России 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 2022 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. Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2022 год с комментариями читайте в текущем Отчете в разделе «Приложения».

### Соответствие рекомендациям Кодекса корпоративного управления в 2022 году<sup>1</sup>

Принципы корпоративного управления	Соблюдается		Частично соблюдается		Не соблюдается	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	9	10	4	3	–	–
Совет директоров	28	25	8	11	–	–
Корпоративный секретарь Компании	2	2	–	–	–	–
Система вознаграждения членов Совета директоров, высших руководителей Компании	6	7	4	3	–	–
СУРиВК	5	5	1	1	–	–
Раскрытие информации о Компании	4	4	3	3	–	–
Существенные корпоративные действия	3	3	2	2	–	–

<sup>1</sup> Данные приводятся за 2021 и 2022 годы, так как в 2021 году была изменена форма Отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (письмо Банка России от 27 декабря 2021 года № ИН-06-28/102).

## 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» представил результаты деятельности в области устойчивого развития за 2022 год. Компания ежегодно приглашает к диалогу широкий круг стейкхолдеров, чтобы услышать и учесть мнения всех, с кем работает. Принципы устойчивого развития лежат в основе стратегии «Норникеля». Компания регулярно взаимодействует с заинтересованными сторонами, чтобы определить ожидания и учесть мнение общественности об экологической и социальной устойчивости бизнеса. Результаты этого года представили топ-менеджеры Компании в онлайн-формате. В конференции приняли участие более 200 человек, включая сотрудников Компании, представителей региональных

и федеральных структур, бизнеса, местных сообществ, экологических и других некоммерческих организаций, а также индустрии.

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 наиболее полного и двустороннего 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 синхронное раскрытие всей существенной информации не только на русском, но и на английском языке, последнее реализуется через уполномоченную регулятором Великобритании службу раскрытия информации.

Каждый квартал Компания публикует на корпоративном сайте производственные показатели и бухгалтерскую отчетность, подготовленную в соответствии с РСБУ. 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 на производственные активы Компании и др.<sup>1</sup>

Более подробную информацию о взаимодействии с инвесторами читайте в текущем Отчете в разделе «Взаимодействие с инвесторами».

### 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. Сложная геополитическая обстановка, модернизация производства, 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 практически невозможно. Во время ежегодного эфира «Норникель Live» вице-президенты «Норникеля» ответили на вопросы сотрудников и рассказали о новостях и дальнейших планах Компании. В марте 2022 года состоялась очередная прямая линия между сотрудниками и руководством Компании, ключевой темой которой стала социальная поддержка сотрудников Компании в непростой экономической ситуации. На прямую линию поступило более 5 тыс. вопросов от сотрудников Компании. Индексация зарплаты сотрудникам во всех регионах присутствия Компании, выплата единовременного дополнительного вознаграждения по итогам первого

квартала в размере ежемесячной базовой заработной платы, а также принятие решения об увеличении фонда Компании, предназначенного для материальной помощи сотрудникам в сложных жизненных ситуациях, — вот лишь часть тем, ставших предметом обсуждения в ходе этой прямой линии. Таким образом, на указанные меры направлено 20 млрд руб., а всего на поддержку сотрудников в 2022 году, включая проведенную с начала года индексацию, — 50 млрд руб. (с учетом отчислений в бюджетные фонды).

<sup>1</sup> Ознакомиться с информацией о событиях вы можете на сайте Компании в разделе «Календарь».



## ПАРТНЕРСТВО И СОТРУДНИЧЕСТВО

«Норникель» участвует в строительстве универсального спортивного комплекса в г. Москве. В его состав войдет баскетбольный центр, который станет домашней ареной для баскетбольного клуба ЦСКА (ПБК ЦСКА, входит в Группу компаний «Норильский никель»). Общая площадь нового спортивного комплекса на Ленинградском проспекте составит около 55 тыс. м<sup>2</sup>. Завершение строительства запланировано на конец 2023 года.

«Норникель» усиливает сотрудничество с российской наукой в сфере экологии. В отчетном году «Норникель» инициировал масштабное исследование по изучению биоразнообразия в трех российских регионах, в которых находятся производственные активы Компании. Его цель — определение зон воздействия Компании и оценка текущего состояния биоразнообразия экосистем. Результаты проведенной учеными работы станут основой для построения системы управления воздействием на биоразнообразие и разработки программ его сохранения и мониторинга. Кроме того, результаты исследования позволят определить и реализовать первоочередные мероприятия, необходимые для сохранения биологического разнообразия. Большая научная экспедиция по биоразнообразию — продолжение плодотворной работы «Норникеля» и Сибирского отделения Российской академии наук, стартовавшей в 2020 году с Большой норильской экспедиции. Иницилируя добровольное масштабное изучение окружающей среды в регионах присутствия, Компания не только получает актуальную информацию о текущем состоянии природы, но и работает над сокращением негативного воздействия на нее.

В апреле «Норникель» заключил соглашения о сотрудничестве с госкорпорацией «Росатом». Стороны договорились о реализации стратегических проектов в Арктической зоне Российской Федерации, направленных на развитие инфраструктуры Северного морского пути, арктического судоходства, в том числе реализацию проектов по судостроению, развитию атомного ледокольного

флота. В рамках соглашения планируется реализация совместного проекта по освоению литиевого месторождения Колмозерское в Мурманской области и дальнейшей глубокой переработке литиевого сырья. Это месторождение является крупнейшим (18,9% отечественных запасов) и наиболее перспективным месторождением литиевых руд. «Норникель» и «Росатом» создали совместное предприятие ООО «Полярный литий» с равными долями участников и паритетными принципами корпоративного управления, которое, объединив активы и компетенции партнеров, будет реализовывать данный проект. Добыча сырья даст возможность создания первого отечественного производства литийсодержащей продукции, а также производства тяговых литиевых батарей.

Также в отчетном году «Норникель» заключил два соглашения, направленные на развитие энергетических активов Компании.

- «Норникель» передаст оперативно-диспетчерское управление Норильской энергосистемой в АО «СО ЕЭС». Соглашение подразумевает передачу оперативно-диспетчерского управления технологически изолированной территориальной электроэнергетической системой Таймырского (Долгано-Ненецкого) муниципального района филиалу АО «СО ЕЭС» — Красноярскому региональному диспетчерскому управлению. Переход будет осуществлен постепенно: совместная работа сторон, рассчитанная на проведение до конца 2023 года, предполагает подготовку и организацию расширения зоны диспетчерской ответственности АО «СО ЕЭС». Кроме того, стороны синхронизируют информационные системы для обмена технологическими данными между АО «СО ЕЭС» и АО «НТЭК» при диспетчерском и технологическом управлении. Это необходимо для оптимизации взаимодействия и унификации технологий, используемых всеми субъектами электроэнергетики на территории России. Благодаря этому будет возможно впоследствии интегрировать параметры изолированной территориальной электроэнергетической

системы Таймырского муниципального района в информационную модель Единой энергетической системы России, разработанную в соответствии с национальными стандартами.

- Еще одно соглашение в области энергетики «Норникель» подписал с электросетевой компанией ПАО «Россети Северо-Запад». «Норникель» намерен полностью отказаться от использования мазута на промышленной площадке в г. Мончегорске. Реализация этого инвестиционного проекта будет способствовать снижению выбросов загрязняющих веществ и переходу «Норникеля» на современные зеленые технологии.

В 2022 году «Норникель» заключил договор с «РусГидро» о покупке гидроэлектроэнергии. Это стало очередным шагом на пути реализации экологической стратегии Компании, которая в том числе предусматривает постепенный переход предприятий на безуглеродные источники энергии. Новый договор позволит перевести порядка 30% энергопотребления на безуглеродные источники, что приведет к снижению выбросов парниковых газов в абсолютном выражении на 100 тыс. тонн CO<sub>2</sub>-экв. в 2022 году и отразится на ключевых показателях экологичности бизнеса Компании, таких как выбросы CO<sub>2</sub> по второй области охвата (Score 2). Помимо этого, предприятие продолжает повышать энергоэффективность производства и оценивает возможности строительства новых объектов возобновляемых источников энергии на территории Забайкальского края.

В декабре 2022 года «Норникель» и ФГУП «Атомфлот» подписали долгосрочный договор на привлечение нового ледокола проекта 22220. Подписание состоялось в ходе форума «Арктика: настоящее и будущее» в г. Санкт-Петербурге. Это новый долгосрочный и уникальный по продолжительности контракт. В соответствии с документом атомный ледокол серии 22220 будет использоваться для обеспечения судоходства в интересах «Норникеля» в акватории Северного морского пути на срок до конца 2041 года с возможной пролонгацией до конца

2051 года. Сейчас с «Норникелем» по краткосрочному контракту работает атомоход «Сибирь» — с начала 2022 года осуществляет круглогодичную навигацию на линии Мурманск/Архангельск — Дудинка и работает в Енисейском заливе, обеспечивая коммерческую скорость проводки. Новый контракт — часть масштабного стратегического партнерства

«Норникеля» и ГК «Росатом», цель которого — развитие Северного морского пути. Оно соответствует долгосрочным интересам сторон: «Норникель» как один из крупнейших потребителей ледокольной проводки получает гарантированное ледокольное обеспечение в долгосрочной перспективе, а ГК «Росатом» как инфраструктурный оператор Северного морского пути



## ДИАЛОГ С КОРЕННЫМИ МАЛОЧИСЛЕННЫМИ НАРОДАМИ СЕВЕРА

Взаимодействие «Норникеля» с коренными малочисленными народами Севера (КМНС), проживающими на Таймыре, основывается на уважительном отношении к обычаям, традициям и культуре коренного населения, осуществляется на регулярной основе, охватывает все сферы взаимных интересов и носит комплексный подход.

В мае 2021 года по инициативе КМНС создан Координационный совет по взаимодействию с семейными общинами коренных малочисленных народов Севера (общины КМНС), ведущих традиционную хозяйственную деятельность на территории Таймыра. В настоящее время в состав Координационного совета входит 53 общины КМНС. Координационный совет обеспечивает взаимодействие общин КМНС с «Норникелем», в том числе в рамках реализуемой Компанией пятилетней

программы поддержки коренных народов Таймыра с финансированием в 2 млрд руб.

Программа создана при прямом и непосредственном участии представителей общин КМНС и охватывает все аспекты жизни коренных народов: социальный, хозяйственный, культурный, языковой — учитывает потребности и запросы, ценности и взгляды, национальные традиции и культуру коренных народов, населяющих Таймыр.

Для организации прямого диалога с коренными народами Таймыра в составе Заполярного филиала создано направление по работе с КМНС. Прямой диалог Компании с общинами КМНС в новом формате значительно расширил возможность взаимодействия с коренными народами и создал условия для наращивания потенциала их устойчивого развития: совершенствование инфраструктуры поселков; улучшение экономики путем создания новых производств на базе традиционного

обеспечивает загрузку имеющегося ледокольного флота и базу для получения финансирования на постройку последующих ледоколов.

**2** млрд руб.

финансирование программы поддержки коренных народов Таймыра

**53** общины КМНС

входит в состав Координационного совета

природопользования, обеспечивающих переработку сельскохозяйственной продукции и более высокую добавленную стоимость; сохранение исторически сложившихся традиций и культурного наследия.

Совершенствуя форматы взаимодействия с коренными народами, Компания первой в российской Арктике осуществила процедуру получения свободного предварительного и осознанного согласия на участие в программе переселения жителей поселка Тухард и его дальнейшего развития. Тухард был основан в 1970-х годах для строителей «Норильскгазпрома». Строительство инфраструктуры и транспортные возможности привлекли на это место кочующих неподалеку представителей коренных народов, которые заселили брошенные вагончики строителей. В целях улучшения жилищных условий в Тухарде Компанией было предложено рассмотреть вопрос строительства нового поселка и переселения в него жителей. Несмотря на то, что процедура СПОС не включена в национальное законодательство Российской Федерации, «Норникель» предложил решить проблему переселения в соответствии с международными стандартами, закрепленными в Декларации ООН о правах коренных народов.



В связи с перспективами разработки Колмозерского литиевого месторождения «Норникель» также провел предварительные консультации с представителями коренных народов в поселках Ловозеро и Краснощелье Мурманской области. В диалоге участвовали саамы, ненцы и коми, а также представители оленеводческих хозяйств и независимые эксперты в области прав коренных народов. Основная цель встречи — настроить двухсторонний диалог между Компанией и коренными народами, информировать представителей местных сообществ о готовящемся проекте, выслушать и записать предложения и замечания от организаций коренных народов. В ходе консультаций представители «Норникеля» рассказали собравшимся о принципах взаимодействия Компании с коренными народами и о колмозерском проекте. Геологические исследования Колмозерского месторождения проводились в 1950-х годах, и предстоит еще верифицировать большую часть данных по проекту. Стороны также обсудили основные подходы к проведению этнографических и социологических исследований. Компания подтвердила намерение в ближайшее время собрать и верифицировать всю возможную информацию о субъектах, характере и масштабах традиционных промыслов, сакральных местах и погребениях, выявить круг лиц, потенциально затрагиваемых воздействием проекта, сделать подробные карты территории. Исследования будут выполняться с привлечением ведущих научных институтов и в сотрудничестве с коренными народами.

В октябре 2022 года в г. Мурманске при поддержке «Норникеля» прошел международный форум «Государственно-частное партнерство в сфере устойчивого развития коренных народов». Организаторами форума, в котором приняли участие более 200 делегатов из России и других стран, выступили Федеральное агентство по делам национальностей, Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики, Министерство иностранных дел Российской Федерации, а также «Норникель». Среди участников — представители федеральных и региональных органов власти,

бизнеса, ассоциаций коренных народов, международных организаций, а также оленеводы, главы семейных общин Таймыра, Ямала, Чукотки и многих других регионов. Форум включен в план председательства России в Арктическом совете. Участники форума обсудили лучшие практики взаимодействия промышленных компаний с коренными народами. Общепринятые мировые подходы в этой области включают политику должной осмотрительности, требующую адресных консультаций бизнеса с коренными народами при осуществлении промышленной деятельности на территориях их проживания.

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ГОСУДАРСТВОМ

Представители Компании также принимают участие в парламентских слушаниях и работе круглых столов, организуемых Советом Федерации, Государственной Думой Федерального Собрания Российской Федерации, Правительством Российской Федерации, Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП), 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. Представители «Норникеля» также включены в составы рабочих групп по реализации механизма «регуляторной гильотины» по сферам деятельности федеральных органов исполнительной власти.

В 2022 году «Норникель» и Росприроднадзор заключили соглашения о взаимодействии. Первое соглашение предусматривает обмен информацией и совместную реализацию природоохранных мероприятий. Второе представляет собой пилотный проект — это первое в Российской

Федерации соглашение, подразумевающее консультирование со стороны Росприроднадзора по поводу перспективных инвестиционных проектов «Норникеля».

В России при поддержке Компании создается платформа IN'HUB, которая позволит совместно с международными партнерами выстроить новый мировой центр инноваций. Инициированный «Норникелем» проект поддержали более 20 зарубежных ассоциаций и организаций изобретателей. «Норникель» как социально ответственный бизнес взял на себя инициативу и предложил создать в России лифт инноваций, чтобы изобретения и технологии научного и трудового коллектива, бизнеса и организаций, любого творческого человека могли найти свое промышленное применение.

В июне 2022 года в г. Норильск по приглашению «Норникеля» были около 200 участников из более чем 100 крупнейших технологических компаний России, Казахстана и Белоруссии, а также представители федеральных, краевых и муниципальных органов власти. В течение двух дней участники форума обсуждали способность отечественной промышленности обеспечить потребности «Норникеля» и других крупных российских предприятий всеми необходимыми материалами и оборудованием. Большое внимание было уделено мерам государственной поддержки компаний и стимулам для предпринимателей в Арктике. Темой форума стало импортозамещение — одна из наиболее важных тем для всей российской промышленности.

«Норникель» давно и успешно сотрудничает со многими российскими компаниями. За два дня было подписано более 30 меморандумов о намерениях, которые предусматривают совместную работу «Норникеля» и потенциальных поставщиков в деле импортозамещения.

В октябре 2022 года в Совете Федерации открылась фотовыставка проекта «Чистая Арктика», партнером которого выступает «Норникель». Наиболее активные участники арктической экологической инициативы, в том числе и Компания, были отмечены благодарностями.

## УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ

В Компании разработаны меры, направленные на предупреждение ситуаций, связанных с возможным конфликтом интересов акционеров, членом Совета директоров и топ-менеджеров.

Так, Уставом Компании предусматривается особый порядок одобрения сделок акционеров, владеющих более чем 5% голосующих акций. Такие сделки совершаются только после их одобрения квалифицированным большинством голосов членом Совета директоров (минимум 10 из 13 голосов членом Совета директоров).

Сделки, имеющие признаки сделок с заинтересованностью, совершаются

по правилам, установленным законодательством об акционерных обществах.

Кроме того, в Компании действует Кодекс корпоративного поведения и деловой этики членом Совета директоров, который направлен на укрепление высоких этических стандартов и делового поведения членом Совета директоров и служит руководством при возникновении этических рисков и ситуаций конфликта интересов. Кодекс предусматривает обязанность членом Совета директоров и Правления 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 2022 года уведомлений от членом 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.

Сообщения о проведении Общего собрания акционеров размещаются на сайте Компании не позднее чем за 30 календарных дней до даты

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

В 2022 году было проведено три общих собрания акционеров. Все собрания были проведены 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.

## Общие собрания акционеров, состоявшиеся в 2022 году

### Дата собрания

3 июня 2022 года — годовое Общее собрание акционеров (заочное)

11 августа 2022 года — внеочередное Общее собрание акционеров (заочное)

24 ноября 2022 года — внеочередное Общее собрание акционеров (заочное)

### Рассмотренные вопросы

Утверждены Годовой отчет, годовая бухгалтерская и консолидированная финансовая отчетность за 2021 год.

Распределена прибыль, и принято решение о выплате дивидендов по результатам 2021 года.

Избраны в новом составе Совет директоров и Ревизионная комиссия, приняты решения о выплате им вознаграждения.

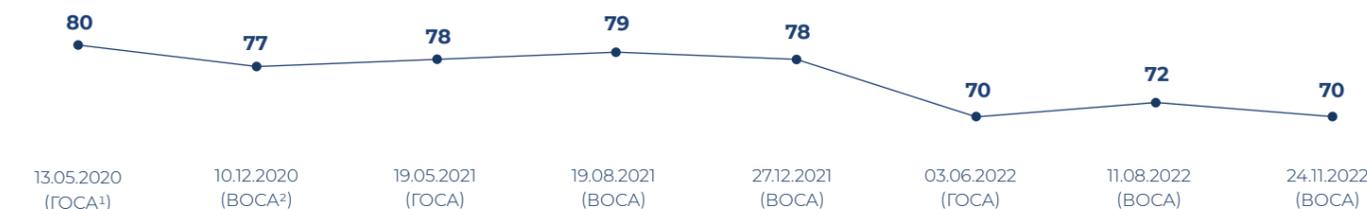
Утвержден аудитор российской бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2022 год, консолидированной финансовой отчетности за 2022 год и промежуточной консолидированной финансовой отчетности за первое полугодие 2022 года.

Дано согласие на совершение сделки, в совершении которой имелась заинтересованность (страхование ответственности членов Совета директоров и Правления), и взаимосвязанных сделок, в совершении которых имеется заинтересованность (возмещение убытков членам Совета директоров и Правления).

Приняты решения об уменьшении уставного капитала Компании путем погашения приобретенных Компанией акций.

Приняты решения о досрочном прекращении полномочий членов Совета директоров и об избрании нового состава Совета директоров Компании.

## Кворум собраний акционеров (%)



## Статистика участия акционеров в собраниях

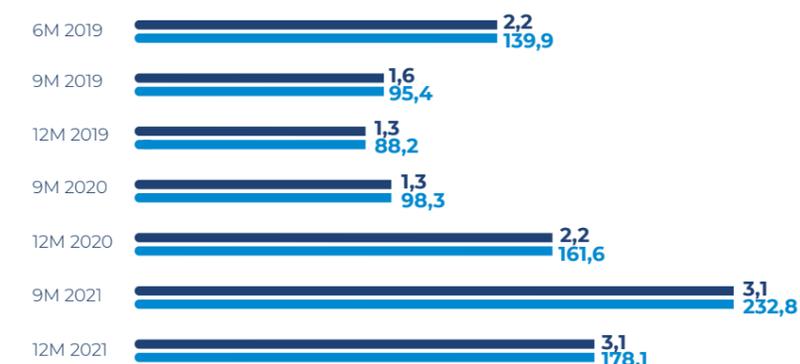


# ДИВИДЕНДЫ

## Дивиденды за 2022 год

28 апреля 2023 года Совет директоров рекомендовал годовому Общему собранию акционеров не выплачивать дивиденды по результатам 2022 года.

## История выплаченных дивидендов за отчетные периоды



<sup>1</sup> Годовое Общее собрание акционеров.

<sup>2</sup> Внеочередное Общее собрание акционеров.



# 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 определен Уставом и Положением о Совете директоров Компании.

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 2022 года в состав Совета директоров входили Барбашев С.В., Батехин С.Л., Башкиров А.В., Братухин С.Б., Волк С.Н., Захарова М.А., Лучицкий С.Л., Маннингс Р., Пенни Г., Полетаев М.В., Соломин В.А., Шварц Е.А., Эдвардс Р., избранные в состав Совета директоров на годовом Общем собрании акционеров по итогам 2021 года.

В марте 2022 года директора Пенни Г., Маннингс Р. и Эдвардс Р., являющиеся иностранными гражданами, сообщили о выходе из состава Совета директоров.

По итогам годового Общего собрания акционеров, состоявшегося 3 июня 2022 года, из состава Совета директоров были избраны Братухин С.Б.,

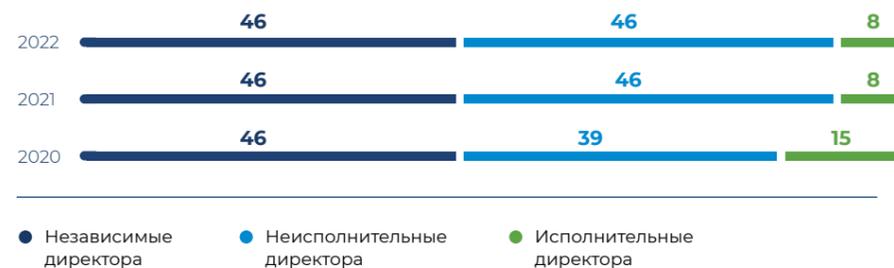
Барбашев С.В. и Соломин В.А., а новыми членами Совета директоров избраны Александров Д.В., Бугров А.Е., Германович А.А., Иванов А.С., Розанов В.В., Шейбак Е.М.

По итогам внеочередного Общего собрания акционеров, состоявшегося 24 ноября 2022 года, из состава Совета директоров были избраны Полетаев М.В. и Розанов В.В.; новыми членами Совета директоров избраны Безденежных Е.С. и Захарова А.И.

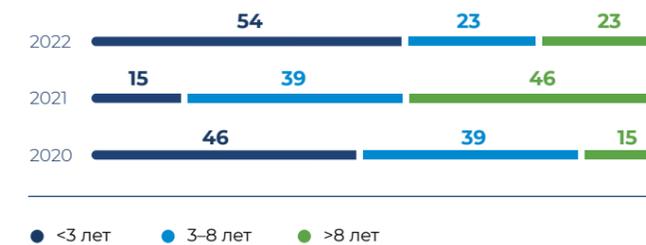
По состоянию на 31 декабря 2022 года Совет директоров состоял из 13 директоров, из которых:

- независимых — шесть: Александров Д.В., Волк С.В., Германович А.А., Иванов А.С., Лучицкий С.Л. и Шварц Е.А.;
- неисполнительных — шесть: Батехин С.Л., Башкиров А.В., Безденежных Е.С., Бугров А.Е., Захарова А.И. и Шейбак Е.М.;
- исполнительных — один: Захарова М.А.

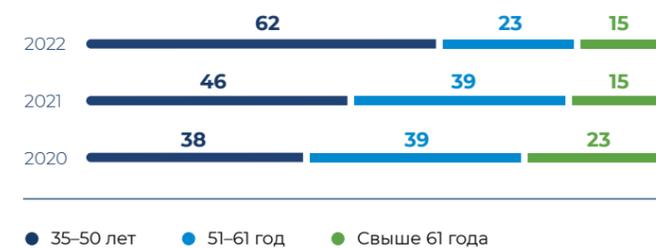
### Статус членов Совета директоров (%)



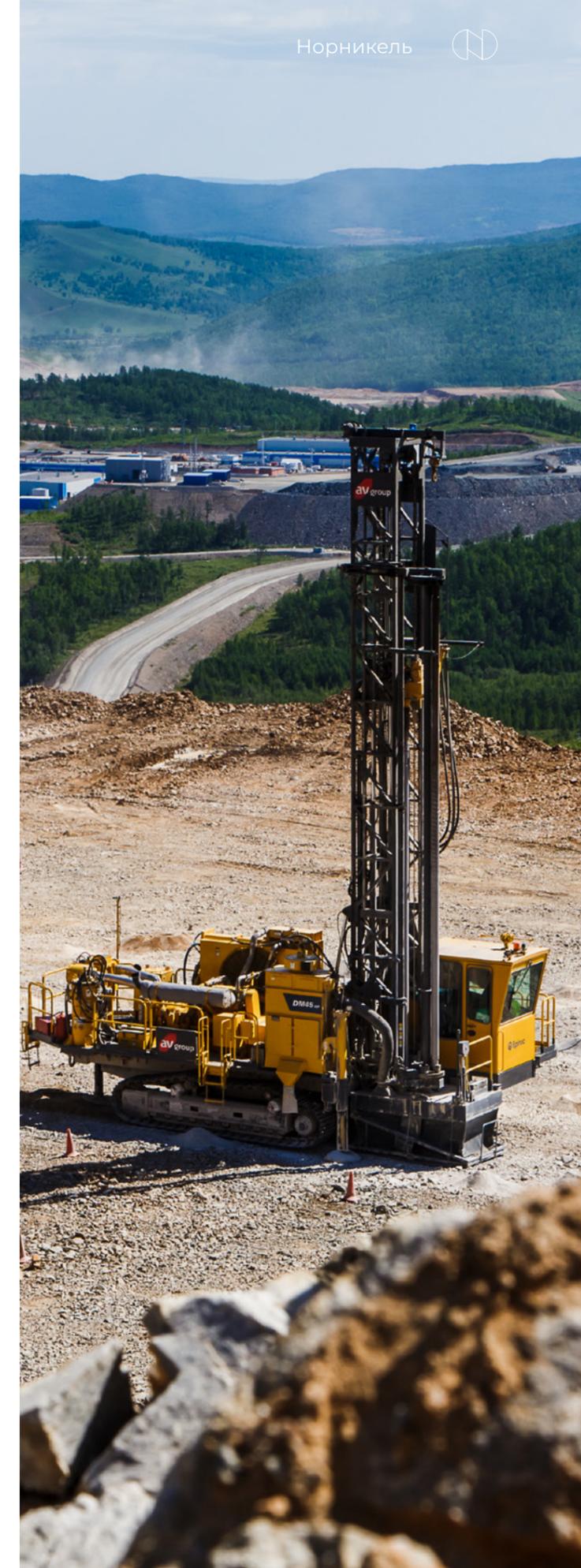
### Продолжительность работы в составе Совета директоров (%)



### Возраст членов Совета директоров (%)



### Состав Совета директоров по полу





## 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 марта 2013 года должность Председателя Совета директоров Компании занимал Гарет Пенни, который в соответствии с лучшей мировой практикой являлся независимым директором. В марте 2022 года вследствие сложной геополитической обстановки независимые неисполнительные директора Гарет Пенни, Роджер Маннингс и Роберт Эдвардс приняли решение выйти из состава Совета директоров. Из-за отсутствия возможности осуществления Председателем Совета директоров Гаретом Пенни своих обязанностей решением Совета директоров функции по созыву,

проведению заседаний, организации ведения протоколов заседаний Совета директоров Компании и их подписанию, а также функции председательствующего на заседаниях Совета директоров Компании была возложена на заместителя Председателя Совета директоров Батехина С.Л.

Усиление санкционного давления на Компанию и резко увеличившийся объем задач стратегического характера потребовали более согласованной работы всей управленческой команды. Для эффективного решения задач на уровне Совета директоров в июне 2022 года Председателем Совета директоров Компании был избран Бугров А.Е., который является неисполнительным директором. Многолетний опыт работы Бугрова А.Е. в Компании обладает рядом преимуществ, поскольку Бугров А.Е. хорошо разбирается в деятельности Компании, ее внутренних бизнес-процессах, что содействует их лучшему пониманию, оперативному, но качественному принятию решений. В роли Старшего

вице-президента по устойчивому развитию Бугров А.Е. уделял особое внимание разработке стратегии развития Компании в части соответствия концепции 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. Бугров А.Е. также имеет огромный опыт работы в экспертных советах по корпоративному управлению и устойчивому развитию, председательствует в комитете эмитентов при ПАО Московская Биржа.

[Более подробно ознакомиться с биографией Бугрова А.Е. можно в текущем Отчете и на сайте Компании.](#)

## Независимые директора

Независимые директора способствуют выработке Советом директоров решений, учитывающих интересы различных групп заинтересованных сторон, и повышению качества управленческих решений.

В 2022 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 критерия/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, 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 другие этические моменты.

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

Таким образом, на 31 декабря 2022 года независимыми являлись 6 из 13 членов Совета директоров Компании, или 46,2% (Александров Д.В., Волк С.В., Германович А.А., Иванов А.С., Лучицкий С.Л. и Шварц Е.А.).

## 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
<b>Состав Совета директоров на конец 2022 года</b>							
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.	●	●	●		●	
Башкиров А.В., неисполнительный директор	2013 — н. в.	●	●	●		●	
Безденежных Е.С., неисполнительный директор	2022 — н. в.	●	●		●		
Волк С.Н., независимый директор	2019 — н. в.		●	●			
Германович А.А., независимый директор	2022 — н. в.		●	●			●
Захарова М.А., исполнительный директор	2010 — н. в.		●		●		
Захарова А.И., неисполнительный директор	2022 — н. в.			●	●		●
Иванов А.С., независимый директор	2022 — н. в.			●			
Лучицкий С.Л., независимый директор	2021 — н. в.	●	●		●		●
Шварц Е.А., независимый директор	2019 — н. в.	●			●		●
Шейбак Е.М., неисполнительный директор	2022 — н. в.		●	●	●		
<b>На 31.12.2022 средний срок работы в составе Совета директоров составлял 4,8 года</b>		<b>6</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>Члены Совета директоров, выбывшие в течение 2022 года</b>							
Пенни Г., независимый директор	2013–2022	●			●	●	●
Маннингс Р., независимый директор	2018–2022			●	●		●
Эдвардс Р., независимый директор	2013–2022		●	●	●		●
Барбашев С.В., неисполнительный директор	2011–2022		●				
Братухин С.Б., независимый директор	2013–2022	●	●	●	●		
Соломин В.А., неисполнительный директор	2019–2022			●			
Полетаев М.В., неисполнительный директор	2019–2022	●		●		●	
Розанов В., независимый директор	2022		●	●			●



## 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 Обществом 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 целях актуализации знаний и вовлеченности членов Совета директоров в процессы Компании в июле 2022 года для членов Совета директоров менеджментом Компании был подготовлен и проведен вебинар по развитию лидерства в области культуры безопасности, также на регулярной основе

для членов Совета директоров проводятся обучающие курсы по работе с инсайдерской информацией.

Для ознакомления с текущей ситуацией на местах и реализации мероприятий в области ESG в сентябре отчетного года была организована поездка

топ-менеджмента и членов Совета директоров в г. Норильск с посещением производственных площадок. В рамках этой поездки состоялся ряд неформальных обсуждений и встреч.

## ИТОГИ РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

**38** заседаний совета директоров

было проведено в 2022 году

**9** заседаний

проведено в очной форме

**105** вопросов

было рассмотрено на заседаниях

Основное внимание в отчетном году Совет директоров продолжил уделять вопросам, имеющим приоритетное значение для устойчивого развития Компании, стратегии взаимодействия с инвесторами, производственных показателей и финансовых результатов Компании.

Количество заседаний Совета директоров (ед.)



- Очные заседания
- Заочные заседания
- Количество рассмотренных вопросов

Структура рассмотренных вопросов в 2022 году (ед.)





## Участие в заседаниях Совета директоров и комитетов Совета директоров в 2022 году<sup>1</sup>

В 2022 году посещаемость заседаний Совета директоров составила 100%.

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 вознаграждению	Комитет по устойчивому развитию и изменению климата	
Бугров А.Е.	Неисполнительный / Председатель Совета директоров	21/38	7/9	14/29						
Александров Д.В.	Независимый	21/38	7/9	14/29	3/4		11/15		2/4	
Башкиров А.В.	Неисполнительный	38/38	9/9	29/29	4/4	2/3	4/15		1/4	
Безденежных Е.С.	Неисполнительный / Председатель Комитета по стратегии	6/38	3/9	3/29	2/4					
Батехин С.Л.	Неисполнительный / Председатель Комитета по бюджету	38/38	9/9	29/29	4/4	3/3	3/15	19/19	1/4	
Волк С.Н.	Независимый / Председатель Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	38/38	9/9	29/29		1/3	14/15	19/19	1/4	
Германович А.А.	Независимый / заместитель Председателя Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	21/38	7/9	14/29			11/15	11/19	2/4	
Захарова М.А.	Исполнительный	38/38	9/9	29/29						
Захарова А.И.	Неисполнительный	6/38	3/9	3/29			4/15		0/4	
Иванов А.С.	Независимый / Председатель Комитета по аудиту	21/38	7/9	14/29			11/15			
Лучицкий С.Л.	Независимый / Председатель Комитета по устойчивому развитию и изменению климата	38/38	9/9	29/29	4/4			2/19	3/4	
Шварц Е.А.	Независимый	38/38	9/9	29/29				8/19	4/4	
Шейбак Е.М.	Неисполнительный	21/38	7/9	14/29		2/3		11/19		
<b>До внеочередного Общего собрания акционеров 24.11.2022</b>										
Розанов В. (с 03.06.2022 по 24.11.2022)	Неисполнительный	13/38	3/9	10/29		1/3	7/15	9/19	2/4	
Полетаев М.В.	Неисполнительный / Председатель Комитета по стратегии	30/38	6/9	24/29	2/4	2/3				
<b>До годового Общего собрания акционеров 03.06.2022</b>										
Пенни Г.	Независимый / Председатель Совета директоров / Председатель Комитета по устойчивому развитию и изменению климата	5/38	0/9	5/29					1/4	
Барбашев С.В.	Неисполнительный	17/38	3/9	14/29		1/3		4/19		
Братухин С.Б.	Неисполнительный	17/38	3/9	14/29	1/4	1/3	4/15	8/19	1/4	
Маннингс Р.	Независимый / Председатель Комитета по аудиту	5/38	0/9	5/29			1/15		1/4	
Соломин В.А.	Неисполнительный	17/38	3/9	14/29			4/15			
Эдвардс Р.	Независимый / Председатель Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	5/38	0/9	5/29			1/15	4/19	1/4	

<sup>1</sup> 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 Политикой оценки деятельности Совета директоров, утвержденной решением Совета директоров Компании. Политика предусматривает проведение внутренней оценки путем анкетирования членов Совета директоров внутри Компании, и внешней оценки при участии независимых профессиональных консультантов.

В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления, лучшими практиками корпоративного управления и Политикой оценки деятельности Совета директоров в 2022 году оценка качества работы Совета директоров Компании за 2021 год проводилась внешней организацией — «Академией АНД».

Для оценки эффективности деятельности Совета, его комитетов и вклада директоров участникам были разосланы подробные вопросники. Полученные результаты были дополнены комментариями и обратной связью некоторых председателей при индивидуальных интервью. По итогам проведения указанных мероприятий «Академией АНД» был подготовлен предварительный отчет о результатах оценки, который был представлен членам Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, Корпоративному секретарю и рассмотрен Советом директоров Компании.

На протяжении отчетного года Совет директоров сосредоточил свою деятельность на развитии областей, определенных по результатам внешней оценки, а также закреплению уже достигнутого прогресса в приоритетных областях.

Вследствие снятия ковидных ограничений Совет директоров и топ-менеджмент продолжили практику 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 2022 года была организована поездка топ-менеджмента и членов Совета директоров в г. Норильск

с посещением производственных площадок. Данная поездка была связана в том числе с обсуждением вопросов благотворительности.

В целях учета мнений и интересов заинтересованных сторон в процессе принятия решений в 2022 году продолжена практика взаимодействия членов Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям с менеджментом при решении вопросов изменения состава Правления Компании, а также обсуждение подходов к формированию индивидуальных КПЭ топ-10.

Вопрос совершенствования КПЭ стал одной из важных тем обсуждения в 2022 году на заседаниях Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, Комитета по аудиту и Комитета по устойчивому развитию и изменению климата. Комитетом по устойчивому развитию и изменению климата была одобрена система КПЭ Компании (в том числе экологические показатели и показатели промышленной безопасности и охраны труда). Членами Комитета по аудиту также регулярно рассматривались отчеты о промышленной безопасности и охране труда и выносились рекомендации по повышению эффективности данной работы.

На Комитете по стратегии в 2022 году рассматривались вопросы, связанные с долгосрочной инвестиционной программой развития Компании, перспективной производственной программой, а также статусы реализации ряда проектов (концепции развития проектных услуг Компании, ИТ-программы, стратегии геолого-разведочных работ).

Соответствуя лучшим мировым стандартам, в начале 2023 года Компания подвела итоги работы Совета директоров за 2022 год, продолжив практику самооценки Совета директоров, обеспечивая тем самым непрерывное развитие и совершенствование корпоративного управления «Норникеля».

Внутренняя оценка по итогам работы Совета директоров в 2022 году проводилась Комитетом по корпоративному

управлению, кадрам и вознаграждениям в соответствии с решением Совета директоров от 7 февраля 2023 года.

В соответствии с проведенной оценкой итоги деятельности Совета директоров за 2022 год показали:

- что действующий состав Совета директоров является сбалансированным с точки зрения профессиональной квалификации, опыта, деловых навыков членов Совета директоров. Качественный и количественный состав Совета директоров соответствует масштабу и характеру, целям деятельности и профилю рисков Компании и отвечают 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 взаимодействие его с иными органами Компании, способствует оптимальному осуществлению функций, возложенных на Совет директоров.

Совет директоров на заседании 28 апреля 2023 года рассмотрел Отчет о внутренней оценке деятельности Совета директоров и рекомендации Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям и признал эффективной работу Совета директоров, Председателя Совета директоров и комитетов Совета в отчетном году.

Также по итогам проведенной самооценки Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям были определены области для развития и даны рекомендации по функциям Совета директоров, требующим принятия мер для повышения эффективности по данным направлениям.

Рекомендации Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, как и прежде, будут учтены в деятельности Совета директоров в 2023 году.

## БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ<sup>1</sup>

С более подробной биографией членов Совета директоров можно ознакомиться на сайте Компании, а с биографией членов Совета директоров, не вошедших в его новый состав после годового Общего собрания акционеров, — в [Годовом отчете за 2021 год](#).

В отчетном году сделки с акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» членами Совета директоров не совершались, акциями Компании владели только Безденежных Е.С. (0,00115%) и Шейбак Е.М. (0,00003%).



### Бугров Андрей Евгеньевич

Неисполнительный директор,  
Председатель Совета директоров  
с 2022 года

Год рождения: 1952

Гражданство:  
Российская Федерация

#### 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 2002 года — должности в «Норникеле»: член Совета директоров (2002–2020), Председатель Совета директоров (2010–2013, 2022 — н. в.), заместитель Председателя Совета директоров (2013–2020), Старший вице-президент (2016–2020), Старший вице-президент по устойчивому развитию (2020–2022), член Правления (2013–2022);

с 2006 года — член правления РСПП;

с 2013 года — вице-президент РСПП;

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

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

с 2018 года — председатель совета по нефинансовой отчетности РСПП;

с 2020 года — член комитета РСПП по климатической политике и углеродному регулированию;

с 2021 года — член координационного совета по устойчивому развитию РСПП, член Международной консультативной группы Азиатского банка инфраструктурных инвестиций (Asian Infrastructure Investment Bank, AIIB);

с 2022 года — член рабочей группы «ESG — повестка, энергопереход» Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации;

с 2022 года — член Экспертного совета по устойчивому развитию и зеленому финансированию при Подкомитете по устойчивому развитию и зеленому финансированию Комитета по финансовому рынку Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации

<sup>1</sup> Должности указаны на конец 2022 года.

**Батехин Сергей Леонидович**

Неисполнительный директор с 2020 года

Председатель Комитета Совета директоров по бюджету, член Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям и Комитета Совета директоров по стратегии

Год рождения: 1965

Гражданство:  
Российская Федерация

**Образование**

Военный Краснознаменный институт Министерства обороны СССР, 1987 год, специальность: военно-политическая, «иностранный язык (немецкий и французский)», квалификация: переводчик-референт по французскому языку, переводчик-референт по немецкому языку;

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 2020 года — председатель наблюдательного совета АНО «Цифровой капитал»;

2019–2022 — член совета директоров Jokerit Hockey Club Oy;

с 2019 года — председатель президиума некоммерческой организации «Фонд развития любительского хоккея «Ночная хоккейная лига»;

с 2018 года — член совета директоров ООО «Континентальная хоккейная лига»;

2013–2020 — должности в «Норникеле»: член Правления (2013–2020), Вице-президент (2015–2016), Старший вице-президент, руководитель Блока сбыта, коммерции и логистики (2016–2018), Старший вице-президент, руководитель Блока сбыта, ресурсного обеспечения и инновационного развития (2018–2020)

**Александров Денис Владимирович**

Независимый директор с 2022 года

Член Комитета Совета директоров по стратегии, Комитета Совета директоров по аудиту и Комитета Совета директоров по устойчивому развитию и изменению климата

Год рождения: 1974

Гражданство:  
Российская Федерация

**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**

2016–2020 — генеральный директор ООО «Руссдрагмет» (группа Highland Gold Mining Limited);

с 2020 года — CEO, Публичная золотодобывающая компания Petropavlovsk PLC (POG);

с 2020 года — генеральный директор, ООО «Атлас Майнинг»;

с 2021 года — член совета директоров АО «Покровский рудник» — компании группы «Петропавловск»;

с 2021 года — член совета директоров АО «ПХМ Инжиниринг» — компании группы «Петропавловск»;

с 2022 года — член совета директоров ООО «Петропавловск-Авиа» — компании группы «Петропавловск»;

с 2022 года — член совета Союза золотопромышленников

**Башкиров Алексей Владимирович**

Неисполнительный директор с 2013 года

Член Комитета Совета директоров по аудиту и Комитета Совета директоров по стратегии

Год рождения: 1977

Гражданство: Российская Федерация

**Образование**

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации, специальность: «международные экономические отношения», квалификация: специалист по международным экономическим отношениям.

**Опыт работы за последние пять лет**

С 2015 года — управляющий директор ООО «Винтер Капитал Адвайзорс»



### Безденежных Елена Степановна

Неисполнительный директор с 2022 года

Председатель Комитета Совета директоров по стратегии

Год рождения: 1973

Гражданство:  
Российская Федерация

#### Образование

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

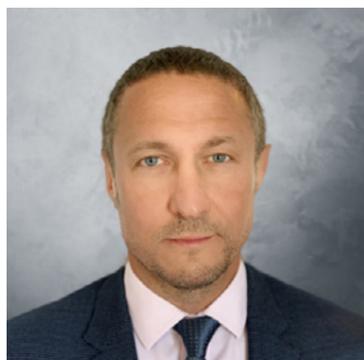
#### Опыт работы за последние пять лет

2015–2018 — статс-секретарь — Вице-президент, руководитель Блока взаимодействия с органами власти и управления ПАО «ГМК «Норильский никель»;

2018–2019 — вице-президент по региональной политике и взаимодействию с органами власти и управления филиала ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б. В.»;

с 2019 года — вице-президент по региональной политике и взаимодействию с органами власти и управления АО «РУСАЛ Менеджмент»;

с 2022 года — член совета директоров АО «Корпорация развития Енисейской Сибири»



### Волк Сергей Николаевич

Независимый директор с 2019 года

Председатель Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, член Комитета Совета директоров по бюджету и Комитета по аудиту

Год рождения: 1969

Гражданство: Украина

#### 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

Год рождения: 1976

Гражданство:  
Российская Федерация

#### 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»



### Лучицкий Станислав Львович

Независимый директор с 2021 года

Председатель Комитета Совета директоров по устойчивому развитию и изменению климата, член Комитета Совета директоров по стратегии и Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

Год рождения: 1976

Гражданство:  
Российская Федерация

#### Образование

Норильский индустриальный институт, 1999 год, специальность «металлургия цветных металлов», квалификация: инженер-металлург.

#### Опыт работы за последние пять лет

С 2021 года — заместитель генерального директора — руководитель блока геологии, технологий и инжиниринга, член правления компании «Стэнмикс Холдинг Лимитед» (Stanmix Holding Limited);

с 2021 года — заместитель генерального директора — руководитель блока геологии, технологий и инжиниринга, член правления ООО «Руссдрагмет»;

2020–2021 — заместитель генерального директора — директор проекта ООО «Озерная горнорудная компания»;

2018–2019 — генеральный директор ООО «Арктик Палладий»;

2014–2018 — руководитель проектного офиса Читинского проекта ПАО «ГМК «Норильский никель»



### Германович Алексей Андреевич

Независимый директор с 2022 года

Заместитель Председателя Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, член Комитета Совета директоров по аудиту, Комитета Совета директоров по устойчивому развитию и изменению климата

Год рождения: 1977

Гражданство: Российская Федерация

#### Образование

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, 1998 год, специальность: «экономика», квалификация: менеджмент;

МГУ им. М. В. Ломоносова, 2002 год, специальность: «журналист»;

Университет Крэнфилд, (Великобритания), 2009 год, Executive MBA, магистр делового администрирования.

#### Опыт работы за последние пять лет

С 2008 года — член правления Фонда развития Санкт-Петербургского государственного университета;

2014–2019 — член совета директоров ОАО «Э.ОН Россия» (ПАО «Юнипро» с 23 июня 2016 года);

2016–2018 — член совета директоров ПАО «Аэрофлот»;

2016–2018 — член совета директоров Америкабанк (Армения);

2018–2019 — член совета директоров Komercijalna Banka ad Beograd (Сербия)



### Захарова Александра Ивановна

Неисполнительный директор с 2022 года

Член Комитета Совета директоров по аудиту, Комитета Совета директоров по бюджету, Комитета Совета директоров по устойчивому развитию и изменению климата

Год рождения: 1973

Гражданство: Российская Федерация

#### 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 — январь 2023 — руководитель проекта Службы по финансовому контролю ПАО «ГМК «Норильский никель»



### Иванов Алексей Сергеевич

Независимый директор с 2022 года

Председатель Комитета Совета директоров по аудиту

Год рождения: 1969

Гражданство: Российская Федерация

#### 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 2021 года — генеральный директор ООО «Грин Энерджи»;

с 2020 года — главный исполнительный директор ООО «Аксиома»;

2010–2020 — «ПрайсвотерхаусКуперс», Москва: партнер по работе с ключевыми клиентами (2016–2020); руководитель практики по предоставлению аудиторских услуг (2013–2016); руководитель отдела аудита частных компаний (2010–2013)



### Шварц Евгений Аркадьевич

Независимый директор с 2019 года

Член Комитета Совета директоров по устойчивому развитию и изменению климата

Год рождения: 1958

Гражданство: Российская Федерация

#### 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

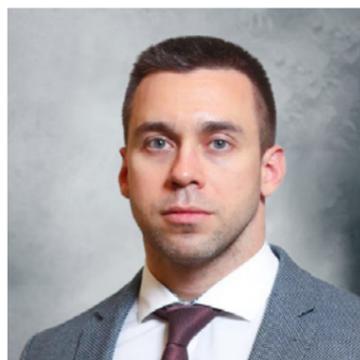
С 2021 года — профессор факультета географии и геоинформационных технологий Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; руководитель Центра ответственного природопользования Федерального государственного бюджетного учреждения науки Института географии РАН;

с 2020 года — 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 1993 года — член совета благотворительного фонда «Центр охраны дикой природы»



## Шейбак Егор Михайлович

Неисполнительный директор с 2022 года

Член Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, Комитета Совета директоров по бюджету

Год рождения: 1986

Гражданство:  
Российская Федерация

### Образование

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

### Опыт работы за последние пять лет

С 2022 года — заместитель председателя комитета РСПП по развитию конкуренции;

2013 — январь 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.

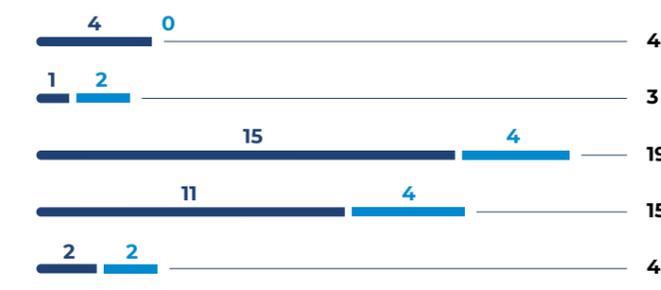
Состав всех комитетов определяется решением Совета директоров.

### Статус директоров в Комитетах (%)



● Независимые ● Неисполнительные

### Количество заседаний комитетов в 2022 году



● Очные ● Заочные

## КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ

### Состав Комитета на конец 2022 года

**Безденежных Е.С.**  
Председатель

**Александров Д.В.**  
независимый директор

**Башкиров А.В.**

**Батехин С.Л.**

**Лучицкий С.Л.**  
независимый директор

Комитет по стратегии состоит из пяти членов Совета директоров, два из которых являются независимыми (доля независимых директоров — 40%). В отчетном году было проведено четыре очных заседания 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.

Основными задачами Комитета по стратегии являются:

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

В отчетном 2022 году Комитетом по стратегии подготовлены рекомендации Совету директоров и принята к сведению информация о ходе реализации и статусе крупных инвестиционных проектов, в том числе Быстринского ГОКа, Серной программы, участия Компании в реализации Комплексного плана

социально-экономического развития г. Норильска до 2035 года (в том числе в реновации жилищного фонда г. Норильска). Представлялись отчеты о производственных показателях Компании, отчет о ходе реализации ИТ-программы и об исполнении стратегии развития топливно-энергетического комплекса. Принята к сведению информация о ходе реализации стратегии транспортной логистики, сбытовой деятельности в 2022–2023 годах и обновлении маркетинговой стратегии с оценкой изменений конкурентной среды и концепции развития ремонтной деятельности Компании.



## КОМИТЕТ ПО БЮДЖЕТУ

### Состав Комитета на конец 2022 года

**Батехин С.Л.**  
Председатель

Действующий Комитет по бюджету «Норникеля» состоит из пяти членов Совета директоров, один из которых является независимым директором (доля независимых директоров — 20%).

В отчетном году было проведено три заседания Комитета, из них два заочных.

**Башкиров А.В.**

**Волк С.Н.**  
независимый директор

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 2021 года и предложению по установлению даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов,

**Захарова А.И.**

**Шейбак Е.М.**

принята к сведению информация о прогнозе цен на металлы и курсы валют для целей подготовки бюджета Компании на 2023 год. Комитет по бюджету также одобрил и рекомендовал к утверждению Советом директоров бюджет «Норникеля» на 2023 год.

## КОМИТЕТ ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ, КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

### Состав Комитета на конец 2022 года

**Волк С.Н.**  
Председатель,  
независимый директор

Комитет состоит из пяти директоров, три из которых являются независимыми, в том числе и Председатель Комитета (доля независимых директоров — 60%).

В отчетном году было проведено 19 заседаний Комитета, из них 15 — в заочной форме, четыре — в очной.

Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям оказывает содействие Совету директоров по вопросам:

- оценки, контроля функционирования и совершенствования системы корпоративного управления Компании;
- преемственности в деятельности Совета директоров и Правления Компании;
- мотивации, оценки деятельности и политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления, Президента Компании и Корпоративного секретаря;
- надзора за формированием и реализацией информационной политики Компании.

**Германович А.А.**  
Заместитель Председателя,  
независимый директор

**Батехин С.Л.**

Комитетом были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам, связанным с созывом, подготовкой и проведением годового и внеочередных 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 2021 год, внесению изменений в состав Правления Компании, а также по утверждению ряда внутренних документов Компании. Комитетом одобрена система КПЭ Компании в части экологических показателей, показателей промышленной безопасности и охраны труда и командные

**Лучицкий С.Л.**  
независимый директор

**Шейбак Е.М.**

КПЭ Группы компаний «Норильский никель» на 2023 год. Принят к сведению Отчет о системной работе по развитию вовлеченности персонала Компании. Рассмотрена информация о результатах по картам КПЭ для топ-10 и топ-100 за 2021 год и системе трудовых отношений и мотивации членов Правления, принята к сведению информация о благотворительной политике, спонсорстве и прочих социальных программах Компании, о Программе развития человеческого капитала, стратегии развития системы обучения Компании на 2022–2025 годы. Обсуждались подходы к формированию индивидуальных КПЭ топ-10 на 2022 год. Также была принята к сведению информация о результатах ежегодной оценки эффективности Совета директоров за 2021 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.

## КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

### Состав Комитета на конец 2022 года

**Иванов А.С.**  
Председатель,  
независимый директор

Комитет по аудиту состоит из пяти директоров, три из которых являются независимыми, в том числе Председатель Комитета (доля независимых директоров — 60%). Средний стаж работы членов Комитета в финансовой области составляет более 10 лет.

В отчетном году было проведено 15 заседаний, из них 11 — в очной форме, четыре — в заочной.

К функциям Комитета относятся решение вопросов, связанных:

- с финансовой отчетностью;
- управлением рисками и внутренним контролем;
- внешним и внутренним аудитом;
- недопущением недобросовестных действий сотрудников Компании и третьих лиц;
- промышленной безопасностью и охраной труда.

**Александров Д.В.**

**Германович А.А.**  
независимый директор

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.

В 2022 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 Политики ПАО «ГМК «Норильский никель» в области внутреннего контроля и Политики ПАО «ГМК «Норильский никель» в области внутреннего аудита. Комитетом были рассмотрены и приняты к сведению результаты внутренних аудиторских проверок и внутреннего контроля, обсужден Отчет об устойчивом развитии за 2021 год. Рассмотрены отчеты

**Волк С.Н.**  
независимый директор

**Захарова А.И.**

Службы риск-менеджмента о ключевых рисках Компании и Инспекции по мониторингу технико-производственных и экологических рисков, а также заявление о риск-аппетите Компании на 2022 год.

В 2022 году на заседаниях Комитета Совета директоров по аудиту Компании рассматривались следующие вопросы:

- согласование годового плана аудиторских проверок, планов по развитию функции внутреннего аудита;
- согласование показателей премирования (карты ключевых показателей эффективности) директора Департамента внутреннего аудита;
- обсуждение итогов проведенных аудиторских проверок, включая выявленные недостатки и корректирующие мероприятия, разработанные менеджментом по совершенствованию процедур внутреннего контроля и минимизации рисков.





## КОМИТЕТ ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ И ИЗМЕНЕНИЮ КЛИМАТА

### Состав Комитета на конец 2022 года

**Лучицкий С.Л.**  
Председатель,  
независимый директор

**Александров Д.В.**  
независимый директор

**Германович А.А.**  
независимый директор

**Захарова А.И.**

**Шварц Е.А.**  
независимый директор

Комитет состоит из пяти директоров, четыре из которых являются независимыми, в том числе и Председатель Комитета (доля независимых директоров — 80%). Согласно положению, Комитет должен состоять из пяти членов, с возможным увеличением численности по решению Совета директоров.

- 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.

делу и металлам (ICMM) и Инициативе по обеспечению ответственной добычи полезных ископаемых (IRMA) в рамках деятельности Компании. Также на заседании подробно обсуждались вопросы поддержки коренных народов Крайнего Севера и исследования влияния потепления климата на изменение слоя вечной мерзлоты.

С учетом состоявшегося на заседании обсуждения было принято решение о целесообразности размещения информации о деятельности и перспективных планах Компании в области устойчивого развития / ESG на сайте Компании на регулярной основе. Вопросы экологии и промышленной безопасности были признаны сферами особого внимания членов Совета директоров и менеджмента Компании, а также отмечена необходимость достижения устойчивого результата в области изменения культуры промышленной безопасности.

В отчетном году было проведено четыре заседания, из них два — в очной форме, два — в заочной.

В отчетном году членам Комитета был представлен отчет менеджмента о деятельности Компании в сфере устойчивого развития, включая вопросы защиты окружающей среды и мониторинга изменения климата, международной сертификации деятельности Компании и ее соответствия международным стандартам ведения бизнеса, вопросы социальной направленности и корпоративного управления. Особое внимание было уделено вопросам восстановления окружающей среды после разлива дизельного топлива, производства углеродно-нейтрального никеля, внедрения требований Международного совета по горному

Основными функциями Комитета по устойчивому развитию и изменению климата являются:

- 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;

## ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ

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

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

### 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).

### 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 2022 году Правление Компании начало свою работу в составе из 10 членов, утвержденном Советом директоров 28 октября 2021 года. В течение отчетного года состав Правления Компании дважды претерпевал изменения:

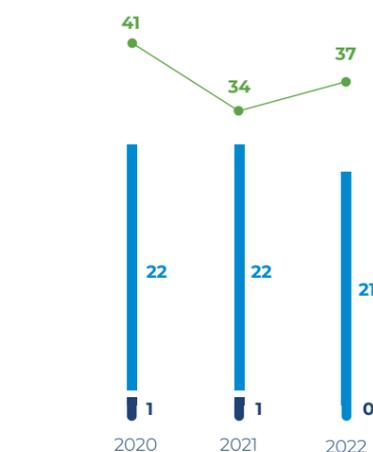
- 14 апреля 2022 года Советом директоров было принято решение избрать с 14 апреля 2022 года членом Правления Компании Берлина Антона Витальевича и начиная с 14 апреля 2022 года образовывать Правление Компании из 11 человек;

- 1 июня 2022 года Советом директоров было принято решение прекратить полномочия члена Правления Бугрова Андрея Евгеньевича и определить со 2 июня 2022 года состав Правления Компании в количестве 10 человек.

В 2022 году было проведено 21 заседание Правления Компании, все заседания в отчетном году проводились в заочной форме.

На протяжении 2022 года Правлением были приняты решения о внесении изменений в составы Энергетического и Забайкальского дивизионов, принимались решения, касающиеся директоров филиалов Компании и внесению изменений в трудовые договоры с ними, рассматривались сделки Компании по привлечению финансирования, выдаче гарантий и предоставлению поручительства, был утвержден периметр самооценки системы внутреннего контроля на 2022 год и рассмотрены вопросы, связанные с ходом реализации Стратегии в области экологии и изменения климата.

### Количество заседаний Правления



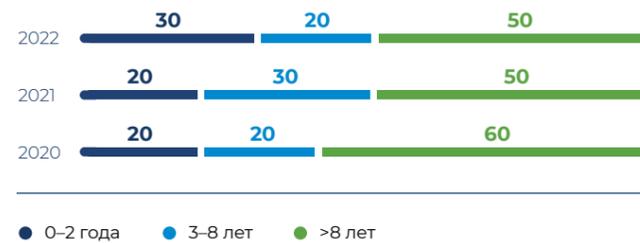
- Очные заседания
- Заочные заседания
- Количество рассмотренных вопросов



## Участие в заседаниях в 2022 году

Ф. И. О.	Продолжительность работы в составе Правления (лет)	Участие в заседаниях / общее количество заседаний
Потанин В.О.	10	21/21
Бугров А.Е. <sup>1</sup> (до 01.06.2022)	10	6/21
Берлин А.В. <sup>2</sup> (с 14.04.2022)	1	19/21
Степанов С.С.	2	21/21
Федоров Е.В.	2	21/21
Дубовицкий С.А.	5	21/21
Захарова М.А.	7	21/21
Зелькова Л.Г.	10	21/21
Савицкая Е.А.	9	21/21
Малышев С.Г.	10	21/21
Пластинина Н.М.	10	21/21

## Продолжительность работы в составе Правления (%)



## Состав Правления (%)



<sup>1</sup> Вышел из состава Правления 1 июня 2022 года в соответствии с решением Совета директоров.  
<sup>2</sup> Вошел в состав Правления с 14 апреля 2022 года в соответствии с решением Совета директоров.

## БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ<sup>1</sup>

С более подробными биографиями членов Правления можно ознакомиться на сайте Компании. С биографией членов Правления, не вошедших в новый состав Правления, можно ознакомиться в Годовом отчете за 2021 год.

В отчетном году акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» владели Степанов С.С. в размере 0,002% от уставного капитала Компании и Берлин А.В. — в размере 0,002% от уставного капитала Компании.



### Потанин Владимир Олегович

Председатель Правления с 2012 года

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

Год рождения: 1961

Гражданство: Российская Федерация

#### 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»;

2014–2019 — председатель попечительского совета АНО «Клуб развития и поддержки спорта РОЗА»;

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, член правления, а также член бюро правления РСПП (ООР);

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 федерального государственного бюджетного учреждения культуры «Государственный Эрмитаж»;

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

с 2000 года — член бюро правления и член правления РСПП;

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

<sup>1</sup> Должности указаны на конец 2022 года.



### Берлин Антон Витальевич

Член Правления с 2022 года

Год рождения: 1973

Гражданство:  
Российская Федерация

#### Образование

Московский авиационный технологический институт — Российский государственный технологический университет 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 2008 года — должности в «Норникеле»: директор Департамента маркетинга (2008–2019); Вице-президент — руководитель Блока сбыта и коммерции (с 2019 года)



### Дубовицкий Сергей Александрович

Член Правления с 2018 года

Год рождения: 1978

Гражданство:  
Российская Федерация

#### 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;

с 2013 года — должности в «Норникеле»: директор Департамента стратегического планирования (2013–2016), Вице-президент по стратегическому планированию (2016–2019), член Правления (с 2018 года), 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 (с 2020 года)



### Зелькова Лариса Геннадьевна

Член Правления с 2013 года

Год рождения: 1969

Гражданство: Российская Федерация

#### Образование

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

#### Опыт работы за последние пять лет

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 2017 года — председатель правления и член наблюдательного совета автономной некоммерческой организации «Агентство развития Норильска»;

с 2016 года — председатель попечительского совета Фонда «Специализированный фонд управления целевым капиталом для поддержки образования и культуры»;

2015–2020 — член попечительского совета федерального государственного бюджетного учреждения «Российская академия образования»;

2015–2022 — член совета попечителей The Hermitage Foundation UK;

с 2014 года — 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 2011 года — должности в «Норникеле»: член Совета Директоров (2011–2013); 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 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



### Захарова Марианна Александровна

Член Правления с 2016 года

Член Совета директоров с 2010 года

Год рождения: 1976

Гражданство: Российская Федерация

#### 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»



### Пластинина Нина Мануиловна

Член Правления с 2013 года

Год рождения: 1961

Гражданство: Российская Федерация

#### 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

С 2013 года — 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)



### Малышев Сергей Геннадьевич

Член Правления с 2013 года

Год рождения: 1969

Гражданство: Российская Федерация

#### 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;

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

#### Опыт работы за последние пять лет

С 2013 года — 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)



### Савицкая Елена Алексеевна

Член Правления с 2014 года

Год рождения: 1972

Гражданство: Российская Федерация

#### Образование

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

#### Опыт работы за последние пять лет

С 2013 года — 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

Гражданство: Российская Федерация

#### 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 2022 года — член совета директоров ООО «Полярный литий»;

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

2014–2020 — генеральный директор ПАО «Распадская»;

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

с 2021 года — Старший вице-президент — Производственный директор ПАО «ГМК «Норильский никель»



### Федоров Евгений Владимирович

Член Правления с 2021 года

Год рождения: 1978

Гражданство: Российская Федерация

#### 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

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

с 2018 года — член совета директоров ООО «Юнтайл Холдинг»;

с 2017 года — член совета директоров, советник генерального директора ООО «УК «Росводоканал»

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

## КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ

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 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.

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

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.



### Платов Павел Евгеньевич

Корпоративный секретарь  
Компании с 2011 года

Год рождения: 1975

Гражданство: Российская Федерация

В отчетном году акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владел и сделок с ними не совершал

#### Образование

Нижегородский государственный лингвистический университет им. Н.А. Добролюбова;

Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации.

#### Опыт работы за последние пять лет

С 2017 года — Корпоративный секретарь ПАО «ГМК «Норильский никель» (2011–2017 годы — секретарь Компании)



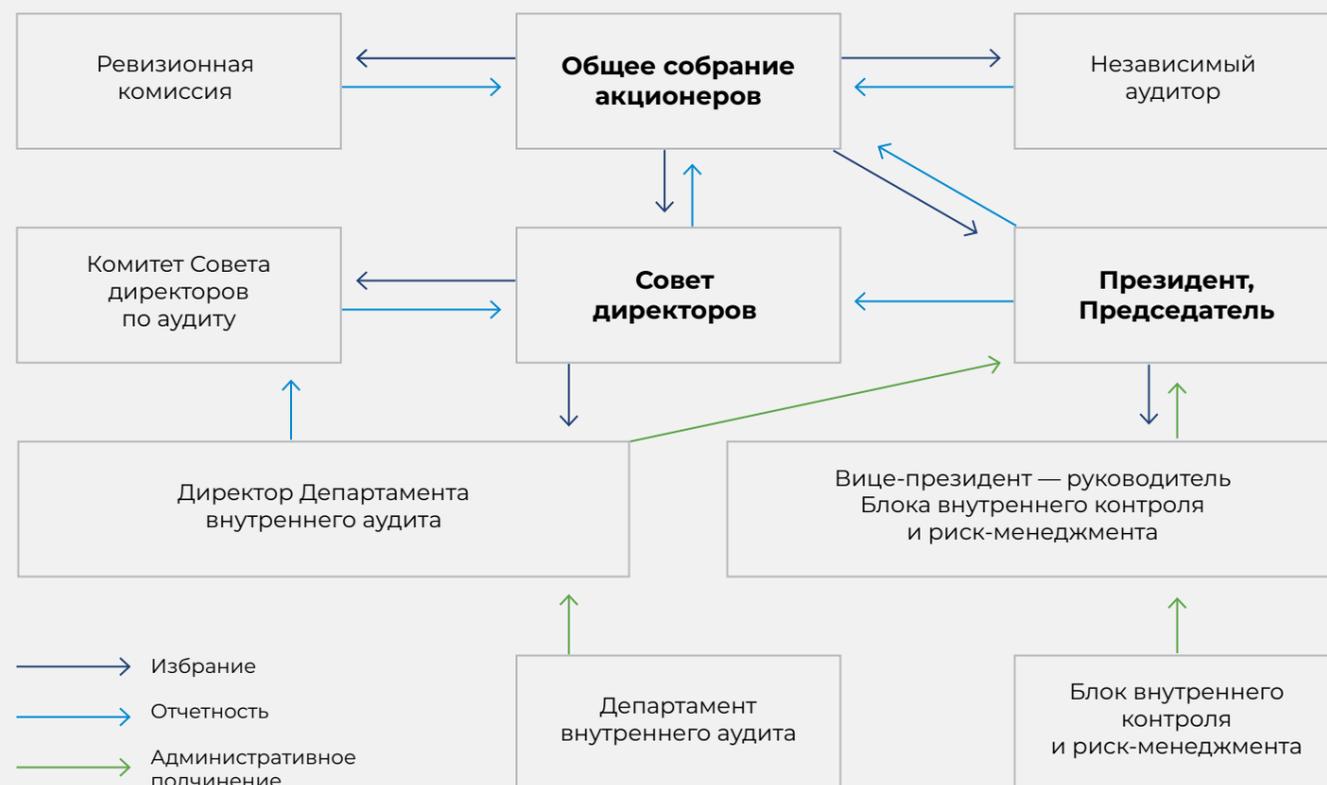
# СИСТЕМА КОНТРОЛЯ

В Компании функционирует система внутреннего контроля, 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 комплаенса.

**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 по финансовому контролю, Служба риск-менеджмента и Центр мониторинга технико-производственных и экологических рисков.

## Структура управления внутреннего контроля на 31 декабря 2022 года



## 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 2022 году Ревизионной комиссией была проведена проверка хозяйственной деятельности Компании за 2021 год. По итогам проверки подготовлено заключение, представленное акционерам в составе материалов к годовому Общему собранию акционеров.

Результаты проверки хозяйственной деятельности Компании за 2022 год будут представлены к годовому Общему собранию акционеров в 2023 году.

На годовом Общем собрании акционеров 3 июня 2022 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 сформирован Департамент внутреннего аудита, который оказывает содействие 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 системы внутреннего контроля и системы управления рисками. На основе проведенных проверок готовятся отчеты и предложения руководству по совершенствованию процедур внутреннего контроля, осуществляется контроль за разработкой планов мероприятий по устранению нарушений.

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 ПАО «ГМК «Норильский никель» действует Политика по внутреннему аудиту, утвержденная Советом директоров Компании в 2022 году.

В 2022 году на заседаниях Комитета по аудиту рассматривались следующие вопросы:

- согласование годового плана аудиторских проверок, планов по развитию функции внутреннего аудита;
- согласование показателей премирования (карты КПЭ) директора Департамента внутреннего аудита;
- обсуждение итогов проведенных аудиторских проверок, включая выявленные недостатки и корректирующие мероприятия, разработанные менеджментом по совершенствованию процедур внутреннего контроля и минимизации рисков;
- итоги самооценки функции внутреннего аудита.

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

В 2022 году Департаментом внутреннего аудита были выполнены проверки по следующим направлениям:

- управление рисками ПБиОТ и экологических рисками;
- выполнение крупных инвестиционных проектов Компании;
- процессы корпоративного управления;
- процедуры контроля за ИТ-активами и ИТ-проектами.

Ряд аудитов был проведен с использованием инструментов data-аналитики, которые позволяют обработать значительные объемы данных и представить

их в графическом виде. По отдельным направлениям деятельности Департаментом применяется метод continuous auditing (непрерывный аудит).

Департаментом внутреннего аудита проведена годовая оценка эффективности корпоративной системы управления рисками (КСУР) и системы внутреннего контроля (СВК) Компании за 2022 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 и заседании Совета директоров Компании.

По рекомендациям, выданным в ходе проверок, менеджментом разрабатываются корректирующие мероприятия. В течение 2022 года менеджментом выполнено 270 мероприятий, которые включают обновление нормативных документов, разработку новых либо изменение действующих контрольных процедур, информирование и обучение персонала, идентификацию и оценку рисков. С помощью автоматизированного решения по внутреннему аудиту 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

Департамент внутреннего контроля проводит регулярный мониторинг бизнес-процессов Компании с высоким уровнем риска: закупочной и инвестиционной деятельности, сделок по капитальному строительству и корпоративному страхованию, надежности действующих систем учета металлосохраняющих продуктов. В Компании 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 элементов системы внутреннего контроля. Отчеты с результатами оценки эффективности системы внутреннего контроля рассматриваются менеджментом Компании и Комитетом Совета директоров по аудиту.

В мае 2022 года «Норникель» внедрил автоматизированную систему управления рисками и внутреннего контроля

SAP GRC. В системе ведется информация о системе внутреннего контроля в Компании, проводятся процедуры оценки ее эффективности, готовятся отчеты.

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

## СЛУЖБА КОРПОРАТИВНОГО ДОВЕРИЯ

В Компании функционирует Служба корпоративного доверия, целью которой является оперативное реагирование на информацию о нарушениях, злоупотреблениях и хищениях, несоблюдении прав сотрудников, нарушении сотрудниками этических норм и принципов поведения. Сотрудники, акционеры и иные заинтересованные лица могут направить обращение как о фактических, так и о предполагаемых событиях, которые наносят или могут нанести материальный ущерб

или вред деловой репутации Компании. Все поступившие обращения регистрируются с присвоением уникального номера, проводится проверка информации. Основными принципами в работе Службы корпоративного доверия являются соблюдение конфиденциальности информации и сохранение анонимности заявителя, пожелавшего остаться анонимным, и своевременное и объективное рассмотрение всех поступивших обращений. Компания ни в коем случае не подвергает сотрудника, обратившегося в Службу корпоративного доверия, санкциям и преследованиям (увольнению, лишению премии, понижению в должности и т. д.). В случае поступления обращения о воздействии

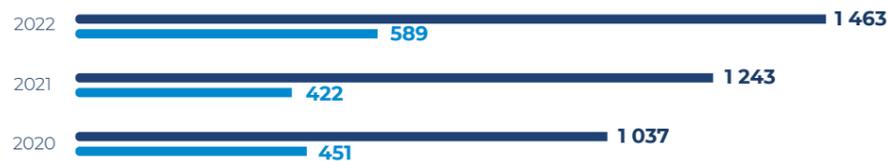
на заявителя проводятся обязательные проверки таких обращений и тщательный анализ результатов. На всех уровнях проводится регулярный мониторинг статуса заявителей в целях выявления случаев необоснованного воздействия на них.

Контакты для обращений (24 часа):

- по телефону: 8 (800) 700-19-41, 8 (800) 700-19-45;
- по электронной почте: [skd@nornik.ru](mailto:skd@nornik.ru);
- на сайте, заполнив форму: [Служба корпоративного доверия — «Норникель» \(nornickel.ru\)](https://www.nornickel.ru/skd)

В течение трех лет в Службе корпоративного доверия не были классифицированы обращения по теме «Коррупционные действия». Подробная статистика обращений ежегодно публикуется в Отчете об устойчивом развитии.

### Статистика обращений



- Общее количество обращений
- Общее количество обращений, по которым инициирована проверка

## АНТИКОРРУПЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Компания ежегодно участвует в Антикрупционном рейтинге российского бизнеса, проводимого Российским союзом промышленников и предпринимателей. Оценка системы управления противодействием коррупции проводится независимыми экспертами и основана на критериях международного стандарта ISO 37001:2016 и положениях Антикрупционной хартии. По итогам проведенной комплексной независимой оценки в рамках Антикрупционного рейтинга российского бизнеса — 2022 Компании был присвоен наивысший класс рейтинга — «A1», что является свидетельством особого внимания руководства Компании к вопросам совершенствования системы предупреждения и противодействия коррупции.

«Норникель» соблюдает требования антикрупционного законодательства России и других стран, на территории которых Группа осуществляет свою деятельность, а также применимые нормы

международного права и внутренние регламенты. Компания открыто заявляет о неприятии коррупции в любых формах и проявлениях. Члены Совета директоров, Правления

Класс рейтинга «A1» присвоен Компании по итогам проведенной комплексной независимой оценки

и топ-менеджмент Компании задают этический стандарт непримиримого отношения к любым формам и проявлениям коррупции на всех уровнях, подавая пример своим поведением.

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

«Норникель» во исполнение законодательных требований, а также на основании добровольно принятых на себя обязательств ведет активную деятельность по внедрению и совершенствованию антикрупционных мер. В Компании установлены единые для всех сотрудников требования по предоставлению и получению деловых подарков, которые закреплены в Положении об обмене деловыми подарками, также осуществляется учет и контроль представительских расходов. Регулярно проводится антикрупционная экспертиза внутренних документов, и наличие в документах коррупциогенных факторов не допускается.

Ежегодно проводится оценка коррупционных рисков, а их мониторинг осуществляется ежеквартально.

Раз в два года Компания предоставляет в Российский союз

Компания гарантирует, что сотрудник не будет подвергнут мерам преследования, а также дисциплинарным и другим взысканиям, если он сообщит о предполагаемом факте коррупции или откажется дать взятку или оказать посредничество во взяточничестве, совершить коммерческий подкуп либо иное коррупционное правонарушение.

промышленников и предпринимателей декларацию о соблюдении положений Антикрупционной хартии российского бизнеса, тем самым подтверждая свое соответствие антикрупционным требованиям.

«Норникель» ежегодно публикует информацию в Отчете об устойчивом развитии, которая содержит статистические данные о зафиксированных коррупционных нарушениях, подтверждая свою открытость и прозрачность перед заинтересованными сторонами.

Все сотрудники Компании при приеме на работу проходят ознакомление с документами в области антикрупционной деятельности, подписывают соглашение, закрепляющее их обязательства в области противодействия коррупции, а также проходят вводный инструктаж по вопросам противодействия коррупции.

Компания регулярно проводит обучение сотрудников и вовлекает их в реализацию антикрупционных программ. В Компании все сотрудники ежегодно проходят дистанционный курс «Противодействие коррупции», а HR-сотрудники — курс «О соблюдении антикрупционного законодательства сотрудниками служб персонала». Доля сотрудников, проинформированных о политиках и методах противодействия коррупции, на конец 2022 года составляет 100%. Обучение законодательным требованиям и положениям корпоративных документов в области противодействия коррупции в 2022 году прошли более 31 тыс. сотрудников.

Также одним из ключевых элементов предотвращения коррупционных правонарушений является своевременное выявление конфликта интересов, а также недопущение его возникновения. В Компании утверждена типовая

декларация, которая заполняется кандидатом на занятие вакантной должности в Компании и физическим лицом в рамках заключения гражданско-правового договора с Компанией. 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.

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

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 2022 году были реализованы следующие мероприятия:

- утвержден единый подход по внедрению нормативных документов в области противодействия коррупции и механизмы контроля по всей Группе;
- проведена кампания по обучению основам антикоррупционного комплаенса сотрудников Группы, ответственных за внедрение антикоррупционных процедур;
- пересмотрены и обновлены нормативные методические документы Компании в области противодействия коррупции.

Также в настоящее время в Компании пересматривается подход к оценке коррупционных рисков при взаимодействии с контрагентами.

в области противодействия корпоративному мошенничеству. На ее основе реализуются системные меры по предупреждению, выявлению и противодействию злоупотреблениям и проявлениям корпоративного мошенничества, а также коррупционных составляющих. Требования политики соответствуют

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

В 2022 году в отношении Компании и предприятий Группы со стороны Федеральной антимонопольной службы и ее территориальных органов не установлено нарушений антимонопольного законодательства, предприятия Группы не привлекались к административной ответственности за такие нарушения.

принципам честного и ответственного ведения бизнеса, стремлению Компании к совершенствованию корпоративной культуры, следованию лучшим практикам корпоративного управления и высоким этическим стандартам.

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 2022 году стратегия Компании в области обеспечения информационной безопасности была адаптирована и скорректирована в связи с тем, что в отчетном периоде многие зарубежные компании, специализирующиеся на информационных технологиях и информационной безопасности, покинули российский рынок, а также были введены новые законодательные требования.

«Норникель» в 2022 году создал дочернюю организацию ООО «Норникель Сфера», которая занимается обеспечением информационной безопасности всей Группы. Компания обладает широкими техническими компетенциями в основных областях информационной безопасности и безопасности технологических процессов, оказывает все ключевые услуги для предприятий Группы. В дальнейшем покрытие и спектр услуг ООО «Норникель Сфера» будут расширяться.

«Норникель» разработал план по импортозамещению решений информационной безопасности, также были приняты дополнительные меры по защите периметров технологической инфраструктуры предприятий и снижению рисков.

Для части сотрудников сохранился удаленный режим работы, принимаются дополнительные меры по обеспечению информационной безопасности корпоративных ресурсов и инфраструктуры. Действуют усиленные требования к безопасности удаленных компьютеров и устройств, используемых при проведении аудио- и видеоконференций, ведется ежедневный мониторинг удаленной работы, актуализируются памятки и инструкции для пользователей. Компания увеличила охват

В 2022 году было проведено 706 тренировок, а также 46 учений и 12 тактико-специальных учений.

Компания на договорной основе сотрудничает с внешними подрядными организациями для обеспечения

проверок систем на степень защищенности и соответствие требованиям информационной безопасности. Это позволило своевременно выявлять и устранять уязвимости, которые могут эксплуатироваться злоумышленниками.

## ПРОГРАММЫ

В Компании внедрены необходимые процессы информационной безопасности, в частности:

- идентификация и классификация информационных активов;
- повышение осведомленности;
- управление доступом к информационным активам;
- анализ защищенности;
- управление рисками;
- управление инцидентами;
- экспертиза информационных технологий и автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУТП) проектов в части требований информационной безопасности.

В 2022 году в рамках непрерывно осуществляемого процесса идентификации и классификации информационных активов Компания выявила ключевые бизнес-приложения и активно реализует планы по их приведению в соответствие корпоративным стандартам в области информационной безопасности, внедряя необходимые решения и средства защиты информации.

В связи с возникшими санкционными рисками и ростом числа киберугроз для технологической ИТ-инфраструктуры адаптированы подходы и планы реализации группы проектов по созданию систем защиты технологических и производственных процессов Компании. Приоритет

безопасности объектов, при взаимодействии с которыми соблюдаются права человека, в том числе сотрудников частных охранных организаций. Принцип соблюдения прав человека зафиксирован в нормативных документах Блока корпоративной защиты.

смещен в сторону создания базового уровня безопасности инфраструктуры на наиболее значимых предприятиях, а также выполнения основополагающих указов Президента Российской Федерации в области импортозамещения. Повышенное внимание уделяется выполнению требований по защите информации в рамках проектов по созданию и модернизации АСУТП.

Проведены работы по контролю оснащения средствами защиты информации, пересмотрен порядок обновления системного и прикладного программного обеспечения, обеспечен контроль над применяемыми обновлениями.

Согласно плану, завершены работы по внедрению средств защиты технологических процессов на основных производственных площадках, а также на предприятии газового комплекса, обеспечивающего транспортировку энергоресурсов в Норильский промышленный район, что способствует безопасной реализации технологических процессов на более высоком уровне по сравнению с 2020–2021 годами.

Проведен аудит систем промышленной автоматизации всех производственных площадок на соответствие требованиям внутренних стандартов информационной безопасности, это позволяет эффективно спланировать и принять меры для повышения уровня информационной безопасности в ближайшие два года.

## ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ

В связи с уходом с российского рынка многих иностранных поставщиков решений по информационной

безопасности, а также в соответствии с новыми законодательными требованиями «Норникель» включился в процесс импортозамещения в сфере информационно-коммуникационных технологий, в том числе для систем промышленной автоматизации. Компания занимается подбором, тестированием и внедрением российских технологических решений в тесном контакте с коллегами из отрасли.

## СИСТЕМА РЕАГИРОВАНИЯ НА КИБЕРИНЦИДЕНТЫ

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

Для предотвращения утечек конфиденциальной информации в Компании внедрены специальные технические средства защиты, позволяющие выявлять попытки несанкционированного вывода по основным каналам, включая электронную почту и файловый обмен. В случае выявления попыток несанкционированного вывода конфиденциальной информации инициируется процедура служебной проверки и расследования в соответствии с действующими в Компании регламентами.

## ПРОЦЕСС ИНФОРМИРОВАНИЯ О ПОДОЗРИТЕЛЬНЫХ ДЕЙСТВИЯХ

В центр реагирования на инциденты информационной безопасности через корпоративный канал пересылается информация в случае обнаружения пользователями подозрительного контента или активностей. В центре

происходит оценка возможного деструктивного влияния на информационные системы Компании и обеспечивается планирование и реализация мер, направленных на предотвращение и устранение последствий инцидентов.

Центр реагирования на инциденты информационной безопасности действует во всех ключевых регионах присутствия Компании. За год сотрудниками центра было обработано более 1 тыс. инцидентов, количество обработанных событий информационной безопасности превышает 20 тыс.

В 2022 году отмечался значительный рост кибератак на российские компании. Для минимизации рисков были приняты дополнительные комплексные, в том числе проактивные, меры по обеспечению безопасности информационной инфраструктуры Компании.

Традиционно центр реагирования тесно сотрудничает с аналогичными структурами как частных компаний, так и регуляторов. Второй год в рамках подписанного соглашения о сотрудничестве ведется эффективное взаимодействие с Национальным координационным центром по компьютерным инцидентам.

## ОБУЧЕНИЕ И ИНФОРМИРОВАНИЕ

Компания уделяет большое внимание повышению осведомленности сотрудников о принципах обеспечения информационной безопасности и правилах цифровой гигиены.

При трудоустройстве проводится ознакомление кандидатов с внутренними требованиями информационной безопасности и дополнительный вводный инструктаж. Всего с начала 2022 года с требованиями информационной безопасности были ознакомлены почти 7 тыс. вновь принятых сотрудников, а около 5 тыс. новых сотрудников прошли дополнительные вводные инструктажи по информационной безопасности. Кроме того, ежегодно проводится обучение сотрудников, с учетом актуальных тенденций и вновь выявленных рисков и киберугроз. В 2022 году было проведено 67 плановых и три внеплановых тренинга в формате

электронных курсов, обучение прошли почти 13,5 тыс. сотрудников Группы.

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

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

Для руководства Компании на ежеквартальной основе готовится бюллетень по информационной безопасности, в котором рассказывается о мероприятиях по защите критической информационной инфраструктуры, проектной деятельности, киберрисках, борьбе с фишингом, а также основных событиях и тенденциях в области информационной безопасности.

## СЕРТИФИКАЦИЯ

Согласно ведущим мировым практикам на предприятиях «Норникеля» поддерживается работа систем управления информационной безопасностью (СУИБ), соответствующих требованиям международного стандарта ISO/IEC 27001:2022. В 2022 году высокую эффективность процессов управления информацией информационной безопасностью подтвердили четыре предприятия «Норникеля»:

- Мурманский транспортный филиал;
- Надеждинский металлургический завод (Норильский дивизион);
- Медный завод (Норильский дивизион);
- Талнахская обогатительная фабрика (Норильский дивизион).

Несмотря на стремительные изменения внешнего контекста, команда «Норникеля» смогла обеспечить непрерывность соответствия требованиям международных стандартов. Полученные сертификаты — это международный стандарт информационной безопасности, обеспечивающий систематический и структурированный подход и помогающий выявлять и минимизировать риски в этой сфере.

Успешное прохождение процесса сертификации является подтверждением высокого уровня зрелости систем и подходов «Норникеля» в сфере информационной безопасности.

Внешний аудитор отметил высокую готовность предприятий реагировать на новые угрозы и вызовы, а также убедился в устранении ранее выявленных замечаний. Сотрудники, входящие в область действия СУИБ, показали отличные знания по информационной безопасности, а Компания в целом продемонстрировала контроль над рисками и готовность к неожиданным изменениям, подтвердив свою способность достигать поставленных целей в области обеспечения защиты производственных процессов.

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

## УЧАСТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОЦЕССЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

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

## 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 при Совете

в том числе вопросы рассмотрения рисков информационной безопасности, а также бюджетов программ и проектов в данной сфере. Регулярный мониторинг рисков осуществляется в формате профильных комитетов и корпоративной отчетности.

## ПАРТНЕРСТВА И ОБМЕН ОПЫТОМ

На национальном уровне уже пять лет успешно функционирует отраслевое объединение — клуб «Безопасность информации в промышленности» («БИП-Клуб»), основанный в 2017 году «Норникелем». В его работе участвуют руководители направлений информационной безопасности крупных промышленных холдингов России. За годы работы «БИП-Клуб» стал признанной площадкой для обсуждения актуальных вопросов безопасности в сфере использования информационно-коммуникационных технологий, обмена опытом и лучшими практиками по защите информационных систем промышленных компаний.

В рамках тематики международной информационной безопасности «Норникель» поддерживает сотрудничество с Советом безопасности Российской Федерации 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 и сотрудничает с Международным исследовательским консорциумом информационной безопасности.

директоров, рассмотрев результаты предварительного отбора, дает рекомендацию Совету директоров по кандидатуре аудитора для утверждения на годовом Общем собрании акционеров ПАО «ГМК «Норильский никель».

Значимым аспектом взаимодействия с бизнес-партнерами является развитие и продвижение на международном уровне темы обеспечения безопасности цепочек поставок драгоценных металлов: «Норникель» участвует в диалоге по этому вопросу в рамках различных международных площадок, в том числе Комитета по безопасности Международной ассоциации металлов платиновой группы. Также в рамках первого за долгое время очного заседания этого комитета в ЮАР в сентябре 2022 года «Норникель» провел сессию по кибербезопасности, поделился опытом создания распределенной системы информационной безопасности и рассказал об основных подходах к сохранению непрерывности производственных процессов, опирающихся на информационные технологии.

[Более подробно про риск информационной безопасности читайте в разделе «Ключевые риски в 2022 году» в текущем Годовом отчете.](#)

## ЗАЩИТА ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ

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

В 2022 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 2022 год.



# 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 займы и кредиты членам Совета директоров и Правления, но рекомендует инвестировать собственные средства в акции «Норникеля».

Общая сумма вознаграждения, выплаченная членам органов управления Компании в 2022 году, составила 4,8 млрд руб. (69,7 млн долл. США)<sup>1</sup>.

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ 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 и возмещением убытков, понесенных в связи с избранием их членами Совета директоров. Страхование ответственности членов Совета директоров за счет собственных средств акционерного общества рекомендовано Кодексом корпоративного управления Банка России, с тем чтобы в случае причинения убытков Компании они могли быть возмещены за счет средств страховой компании. Такое страхование позволяет не только повысить эффективность ответственности членов Совета директоров, но и убедить компетентных специалистов войти в его состав.

## 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:

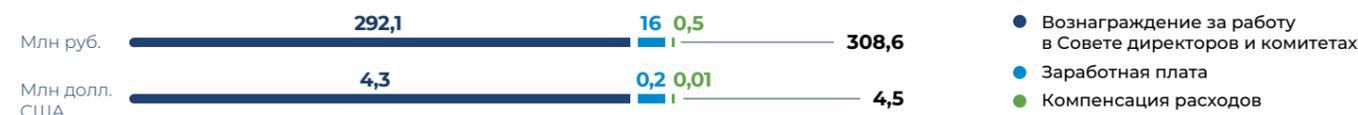
- базовое вознаграждение (за членство в Совете директоров) — 120 тыс. долл. США;
- дополнительное вознаграждение за участие в работе одного из комитетов Совета директоров — 50 тыс. долл. США;
- дополнительное вознаграждение за руководство одним из комитетов Совета директоров — 150 тыс. долл. США.

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 (опционными договорами) на приобретение акций, социальный пакет или льготы в неденежной форме, не применяются.

## Вознаграждения исполнительных директоров

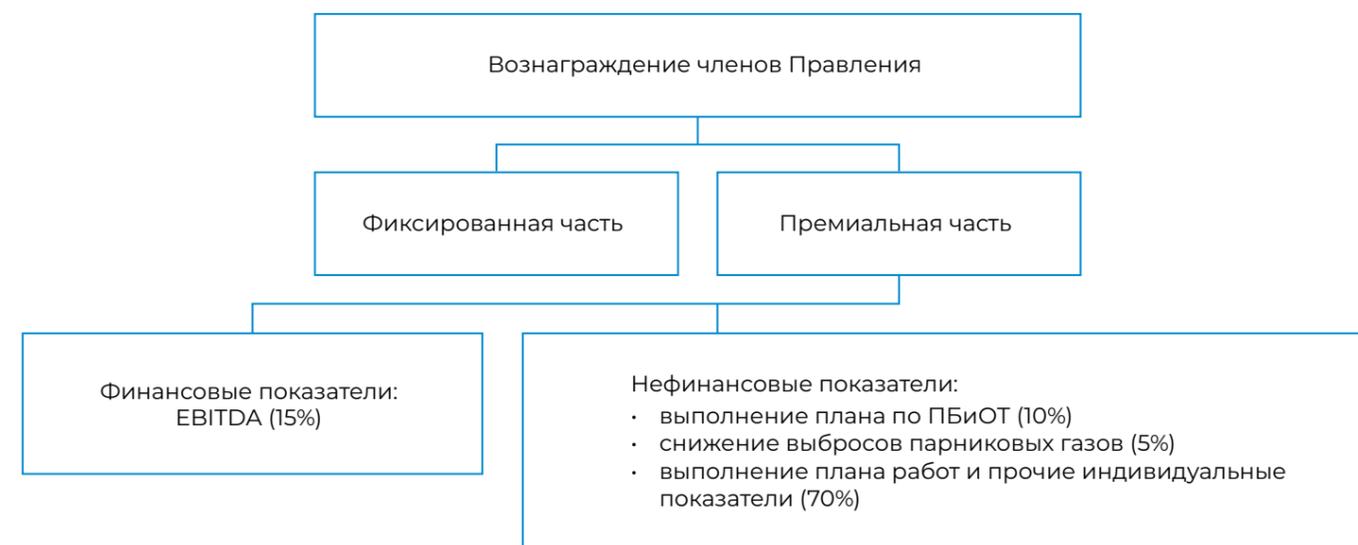
В соответствии с утвержденной политикой исполнительные директора не получают какого-либо дополнительного вознаграждения за участие в работе Совета директоров во избежание конфликта интересов.

## Вознаграждение членов Совета директоров в 2022 году



## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ

### Вознаграждение членов Правления



Система ключевых показателей эффективности, действующая в Компании для оценки работы топ-менеджмента, отражает уровень достижения стратегических целей. В соответствии с Уставом Компании размер вознаграждения и компенсаций Президенту и членам Правления определяет Совет директоров.

Вознаграждение топ-менеджмента состоит из должностного оклада и премиальной части. Премиальная часть

вознаграждения зависит от результатов работы Компании и определяется как финансовым показателем (ЕБИТДА), так и нефинансовыми (производственный травматизм, снижение выбросов парниковых газов, план работы и прочие индивидуальные показатели). Размеры переменной части вознаграждения членов Правления определяются на основании КПЭ, которые ежегодно актуализируются Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям.

Решение о премировании Президента по итогам работы за отчетный год принимается Советом директоров. В 2022 году в КПЭ топ-менеджмента был введен показатель «Снижение выбросов парниковых газов» с удельным весом 5% (в структуре всех показателей), который на целевом уровне предусматривает оценку в количественном выражении.

<sup>1</sup> Сумма выплаченного вознаграждения не включает вознаграждение, начисленное, но не выплаченное по состоянию на 31 декабря 2022 года, а также страховые взносы и перечисления на ДМС. С учетом указанных начислений вознаграждение членам органов управления Компанией за год, закончившийся 31 декабря 2022 года, составило 5,5 млрд руб. (80 млн долл. США), в соответствии с отчетностью по МСФО за 2022 год.



## Вознаграждение членов Правления в 2022 году



- Вознаграждение за работу в органе управления
- Зарботная плата
- Премии
- Иные вознаграждения

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ РЕВИЗИОННОЙ КОМИССИИ

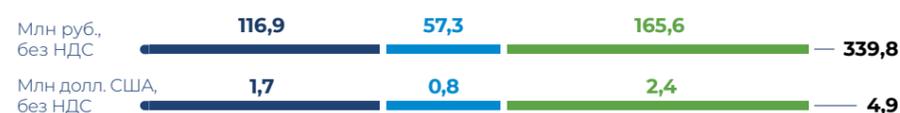
На годовом Общем собрании акционеров 3 июня 2022 года было установлено вознаграждение для каждого члена Ревизионной комиссии Компании, не являющегося ее сотрудником, в размере 1,8 млн руб. в год (до удержания налогов). Указанный размер вознаграждения аналогичен вознаграждению, определенному для членов Ревизионной комиссии в 2021 году.

Членам комиссии, являющимся сотрудниками «Норникеля», вознаграждение за работу в составе Ревизионной комиссии не выплачивается.

В 2022 году члены Ревизионной комиссии получили вознаграждение за работу в органе в размере 7,2 млн руб. (105 тыс. долл. США). Премии и иные вознаграждения не выплачивались.

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ АУДИТОРА

### Вознаграждение аудитора в 2022 году



- Аудит
- Сопутствующие аудиту услуги
- Прочие услуги, связанные с аудиторской деятельностью

Общая сумма вознаграждения АО «Кэпт» в 2022 году составила 339,8 млн руб. (4,9 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, составила 49% от общей суммы вознаграждения. Для предотвращения конфликта интересов в АО «Кэпт» действует определенная политика в отношении различных видов услуг, которые они оказывают аудируемым компаниям. Эта политика обеспечивает

выполнение требований, установленных Комитетом по международным этическим стандартам для бухгалтеров (IESBA), российскими правилами независимости аудиторов и аудиторских организаций, а также иных применимых требований.

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

### РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

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.

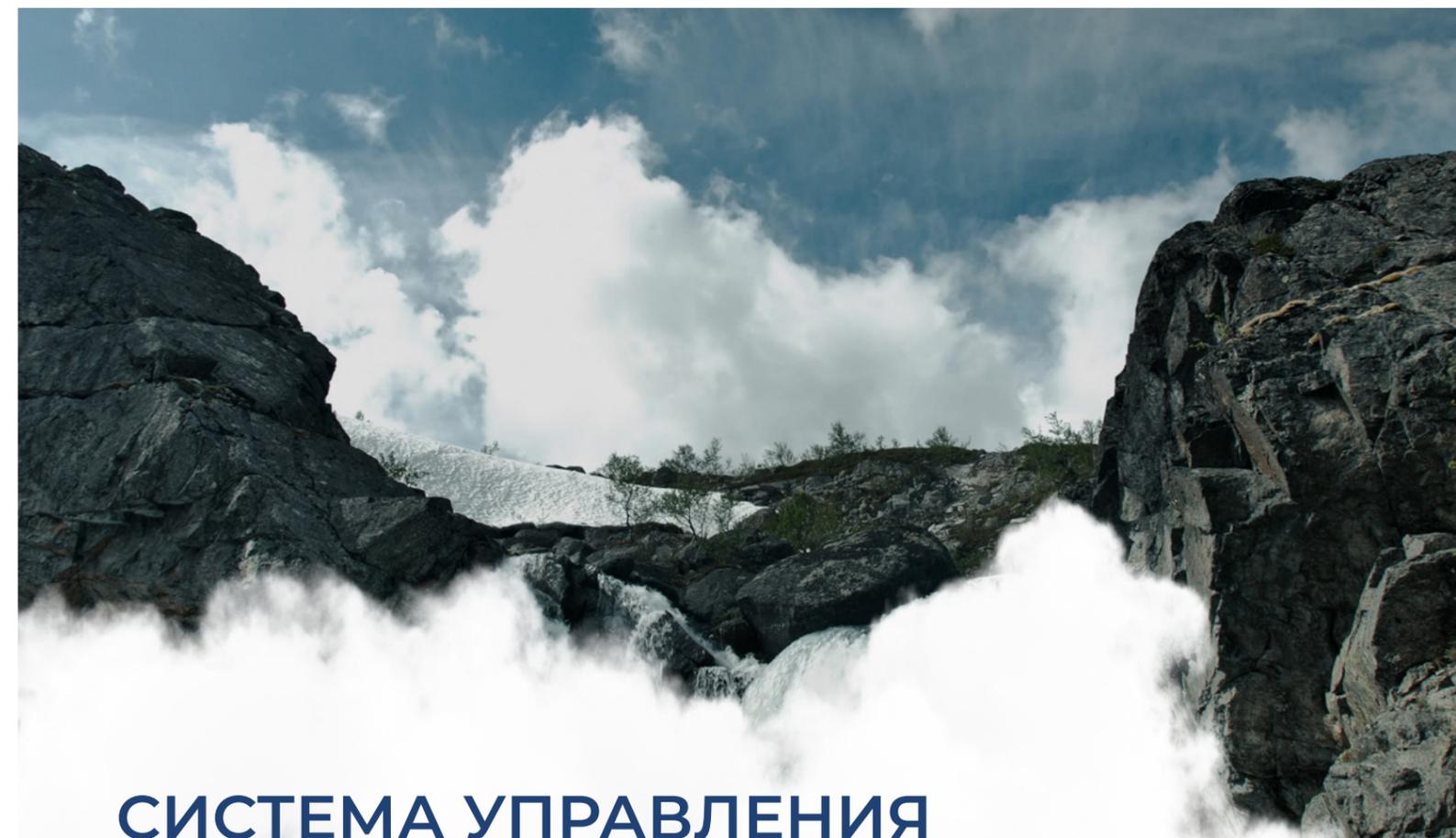
В Компании определены следующие основные цели управления рисками:

- 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 и международном законодательстве, а также в профессиональных стандартах, в том числе в Кодексе корпоративного управления, рекомендованном Банком России, ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», 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 восстановления текущей деятельности.





## Структура системы управления рисками



В 2022 году Компания выполнила следующие проекты по развитию, совершенствованию и поддержанию уровня зрелости системы управления рисками:

- в целях автоматизации процессов управления рисками введена в эксплуатацию система класса GRC, существующий тираж покрывает контур Группы;
- проведена дополнительная внешняя экспертиза рисков основных активов, выполнена их актуализация и верификация;
- проводилась регулярная работа 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 2023 год, оценена чувствительность

бюджета к ключевым рискам, мероприятия по рискам были включены в бюджет;

- риск-аппетит Компании был декомпозирован на нижестоящие организационные уровни, мониторинг показателей ведется на площадках комитетов по управлению рисками, применяемые показатели включают ESG-метрики;
- совершенствовались инструменты количественной оценки операционных рисков;
- проведено комплексное обучение сотрудников предприятий и подразделений дивизионов принципам управления рисками и управления непрерывностью;
- разработана модель профессиональных компетенций для основных ролей в системе управления рисками;
- регулярно выполнялась количественная оценка рисков инвестиционных проектов;

- в целях совершенствования проведена самооценка зрелости системы управления рисками;
- в процессе реализации проект по оценке долгосрочных рисков, связанных с изменением климата, в соответствии с требованиями TCFD<sup>1</sup>.

В соответствии с планами совершенствования системы управления рисками на 2023 год и последующие периоды выделены данные направления:

- дальнейшее развитие автоматизации управления рисками в части процессов и функциональности системы;
- применение количественной оценки рисков в процессе стратегического и операционного планирования;
- развитие методологии анализа и оценки различных категорий и типов рисков и управления ими;
- продолжение реализации проекта по оценке долгосрочных рисков, связанных с изменением климата, в соответствии с методологией TCFD.

## ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ

В 2022 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».

## 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, поломки машин и перерывов 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.

<sup>1</sup> The Task Force on Climate-related Financial Disclosures — Рабочая группа по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата.



## РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА

Корпоративная система управления рисками учитывает риск-факторы, связанные с изменением климата. Информация о рисках рассматривается в Компании на ежеквартальной основе. Компания идентифицирует как физические риски, связанные с влиянием хронических климатических изменений и аномальных погодных явлений, так и риски переходного периода, связанные с изменением рыночной, регуляторной, технологической и политической среды в процессе перехода к низкоуглеродной экономике.

Реализация мероприятий дорожной карты по соответствию требованиям TCFD позволяет встроить в бизнес-процессы Компании подходы к управлению рисками, связанными с изменением климата.

В основе анализа физических рисков лежат публичные сценарии Межправительственной группы экспертов по изменению климата (SSP 1-2,6, SSP 2-4,5, SSP 5-8,5), «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 многолетне-мерзлых грунтов, Компания продолжает развитие системы мониторинга зданий и сооружений, позволяющей обеспечить постоянное автоматизированное наблюдение за температурой многолетне-мерзлых грунтов оснований и деформационным поведением фундаментов. Развитием системы мониторинга занимается Центр мониторинга зданий и сооружений Норильского дивизиона, который отвечает за технический надзор, геокриологический мониторинг и является центром компетенций в области инженерной геологии.

## Растепление грунта (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

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

### Влияние на цель и стратегию развития Компании

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

### Оценка риска

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

### Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- В рамках стратегии управления данным риском Компания:**
- 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 развертывание 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

## Нехватка водных ресурсов (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

Аномальные природные явления (засуха) в результате климатических изменений

### Влияние на цель и стратегию развития Компании

- Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании.
- Уменьшение доли потребления электроэнергии Компании из возобновляемых источников энергии

### Оценка риска

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

### Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

**В рамках стратегии управления данным риском Компания:**

- создает замкнутый водооборот для снижения забора воды из сторонних источников;
- регулярно проводит гидрологические наблюдения для прогнозирования уровня воды в реках и водоемах;
- взаимодействует с Федеральной службой по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды (Росгидрометом) в части организации постоянных гидрологических и метеорологических постов для увеличения точности прогнозирования водности основных рек в регионах присутствия Компании;
- организует работы по углублению русла р. Норильской и снижению энергопотребления производственными объектами Компании в случае реализации риска;
- осуществила замену оборудования на одной из двух гидроэлектростанций с целью увеличения выработки электроэнергии за счет повышения коэффициента полезного действия гидроагрегатов



## КАРТА ЗНАЧИМЫХ РИСКОВ КОМПАНИИ С ИЗМЕНЕНИЯМИ ОЦЕНОК В 2022 ГОДУ

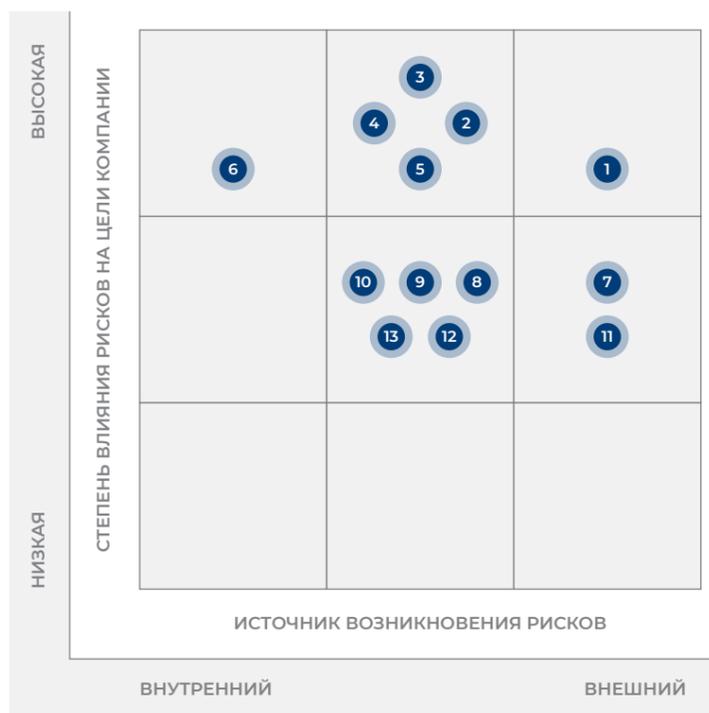
Верхнеуровневая карта значимых рисков Компании была разработанная с учетом рекомендаций международных стандартов в области управления рисками. Карта рисков описывает значимые риски по степени влияния на достижение целей Компании и источникам возникновения.

Динамика рисков в 2022 году отражает изменение внешней для Компании среды. В отчетном году Компания столкнулась со многими внешними вызовами, которые привели к переоценке влияния внешних факторов риска.

В 2022 году на Кольской ГМК реализовался ранее идентифицированный риск утраты оборудования в результате пожара на экстракционном переделе кобальтового отделения Цеха электролиза никеля.

Был выполнен комплекс мероприятий по восстановлению технологической цепочки по производству металлического кобальта. Также реализуются мероприятия по предупреждению подобных аварий, в том числе мероприятий по модернизации (восстановлению) систем противопожарной защиты объектов.

## КАРТА РИСКОВ



## НАИМЕНОВАНИЕ РИСКОВ

- 1 Ценовой риск
- ▲ 2 Рыночный риск
- ▲ 3 Финансовые риски
- ▲ 4 Техничко-производственный риск
- ▲ 5 Риски инвестиционных проектов
- 6 Риски в области ПБиОТ
- 7 Растепление грунта
- 8 COMPLAINT-риск
- ▲ 9 Риски информационной безопасности
- 10 Экологические риски
- 11 Нехватка водных ресурсов
- 12 Социальные риски
- 13 Риски цепочек поставок

**Риск:** влияние 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 не изменилась
- ▼ Оценка риска снизилась

## 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.

### 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

#### Влияние на цель и стратегию развития Компании

Усиление лидирующей роли Компании на рынках палладия и никеля

#### Оценка риска

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

#### Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

**На текущий момент 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.

В случае реализации риска Компания рассмотрит вопрос целесообразности принятия решения о сокращении капитальных затрат (пересмотр инвестиционной программы в отношении проектов, не оказывающих значительного влияния на стратегию развития Компании) в рамках бюджетного процесса

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.
- Рост интенсивности программ электрификации транспорта.
- Замещение металлов, производимых Компанией, на альтернативные материалы.
- Повышение требований к качеству продукции и аспектам ESG со стороны рынка

#### Влияние на цель и стратегию развития Компании

Усиление лидирующей роли Компании на рынках палладия и никеля

#### Оценка риска

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

#### Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

##### В рамках стратегии управления данным риском Компания:

- осуществляет мониторинг и анализ изменений требований рынка к качеству продукции и аспектам ESG;
- осуществляет поддержку развития спроса на основные производимые металлы;
- осуществляет мониторинг развития структуры транспорта по типам двигателя;
- ищет новые области применения палладия;
- обеспечивает отраслевую и географическую диверсификацию продаж металлопродукции;
- обеспечивает совершенствование и диверсификацию продуктового ряда;
- взаимодействует с отраслевыми институтами по сохранению доступа к рынкам сбыта производимых металлов;
- взаимодействует с министерствами и ведомствами Российской Федерации по недопущению/снижению негативного воздействия странового и международного регулирования;
- реализует дорожную карту ESG;
- рассматривает возможности партнерства с ключевыми производителями катодного материала для литиево-ионных аккумуляторов;
- обеспечивает стратегическое сотрудничество с автоконцернами на основе гарантий долгосрочных поставок палладия

## 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.
- Невозможность 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 по дебиторской задолженности.
- 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: **повысился**

#### 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 контроль наличия балансовой ликвидности;
- использует различные инструменты хеджирования;
- 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

- 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

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

### Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

**В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:**

- правильную и безопасную эксплуатацию активов Компании в соответствии с технической документацией, техническими правилами и нормами, установленными законодательством регионов присутствия подразделений Компании;
- развитие системы ранжирования и оценки критичности основных промышленных активов Группы компаний «Норильский никель»;
- внедрение автоматизированной системы управления надежностью, эффективностью и рисками промышленных активов;
- своевременное обновление основных фондов с целью поддержания заданного уровня надежности производства;
- реализацию оперативного мониторинга текущего состояния зданий и сооружений Компании посредством 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

- 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

- 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

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

### Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

**В рамках стратегии управления данным риском Компания:**

- выполняет опережающие геолого-разведочные работы с актуализацией технологических показателей по проектам и горного календаря (перспективного плана добычи) с учетом текущего статуса реализации крупных инвестиционных проектов по развитию минерально-сырьевой базы;
- проводит ресурсное, геомеханическое, гидрогеологическое моделирование;
- проводит внешний аудит геологической информации компетентными лицами;
- развивает горно-геологическую информационную систему в Компании;
- проводит моделирование планов развития горных работ в горно-геологических информационных системах;
- проводит внутренний аудит (кросс-функциональную экспертизу) крупных инвестиционных проектов на всех фазах жизненного цикла проекта (Project Assurance);
- совершенствует систему мотивации в проектной деятельности и развитие компетенций (в том числе проводится аттестация персонала с выявлением зон развития и последующим обучением);
- совершенствует стандарты проектной деятельности, развивает инструменты 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;
- развивает ООО «НН Девелопмент» как выделенную корпоративную функцию с интегрированной ответственностью за проекты капитального строительства;
- реализует программу трансформации в ООО «Институт 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 (ПБиОТ) 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

Промышленная безопасность и охрана труда

### 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 и (или) правовых санкций, существенного финансового убытка, приостановление производства, отзыв/приостановление лицензии или потеря репутации, а также наступление иных неблагоприятных последствий в результате несоблюдения Компанией действующих нормативных правовых актов, инструкций, правил, стандартов или кодексов поведения.

### Основные факторы риска

- Противоречивость норм, содержащихся в нормативных актах.
- Широта полномочий и значительная степень усмотрения со стороны надзорных органов

### Влияние на цель и стратегию развития Компании

Обеспечение деятельности Компании и 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 нормативно-методических документов в области противодействия коррупции, противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком;
- 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;
- осуществляет защиту интересов Компании в судах и при исполнении судебных актов;
- включает в договоры условия, направленные на защиту интересов Компании;
- реализует мероприятия по управлению конфликтом интересов, противодействию коррупции, легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения;
- реализует меры по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком;
- осуществляет своевременное и достоверное раскрытие информации в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и применимого международного законодательства;
- организует обучение сотрудников Компании по курсам «Работа с инсайдерской информацией» и «Противодействие коррупции»;
- обеспечивает проведение вводного инструктажа по вопросам противодействия коррупции;
- обеспечивает функционирование «Службы корпоративного доверия» по приему и работе с обращениями о готовящихся или свершившихся фактах коррупции, мошенничества, хищений, иных правонарушений;
- обеспечивает оценку эффективности контроля в области противодействия коррупции в Группе компаний «Норильский никель»



## РИСКИ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Группа рисков, отражающих в том числе 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.
- Переход на удаленный режим работы и наем удаленных сотрудников вне регионов присутствия Компании

### Влияние на цель и стратегию развития Компании

Снижение рисков информационной безопасности и кибератак на информационные системы, на автоматизированные системы управления технологическими процессами Компании

### Оценка риска

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

### 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;
- информационную безопасность АСУТП;
- мониторинг угроз информационной безопасности и эксплуатации технических средств защиты, в том числе анализ уязвимостей, тестирование на проникновение, криптографическую защиту каналов связи, контроль доступа к отчужденным устройствам, защиту от утечек конфиденциальной информации, управление мобильными устройствами;
- разработку нормативной базы информационной безопасности;
- организацию и сертификацию системы менеджмента информационной безопасности Компании;
- реализацию мер по обеспечению безопасного удаленного доступа

## 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 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:**

- 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 изменения климата;
- 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 23 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