

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Как менялось корпоративное управление в Компании за последние 20 лет?

Совершенствование системы корпоративного управления является процессом, неизменно сопровождающим все ключевые изменения в Компании за последние 20 лет.

В 2004 году в «Норникеле» появились первые комитеты при Совете директоров, в 2010 году учреждена должность Президента Компании, в 2019 году независимые директора впервые получили большинство мест в коллегиальном неисполнительном органе управления.

За 20 лет Советом директоров утверждено более 100 внутренних управленческих документов, соответствующих лучшей международной и российской практике, рассмотрено свыше 3 тыс. вопросов, в том числе в контексте устойчивого развития.



СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Принципы корпоративного управления

Выстроенная в «Норникеле» система корпоративного управления направлена на защиту интересов акционеров Компании, обеспечение эффективной и прозрачной деятельности Совета директоров и высшего менеджмента, налаживание взаимоотношений с инвесторами, сотрудниками и другими заинтересованными сторонами.

В данной области «Норникель» соблюдает положения российского законодательства, рекомендации Кодекса корпоративного управления и информационных писем Банка России, правила листинга Московской биржи.

Основные принципы системы корпоративного управления закреплены в Уставе ПАО «ГМК «Норильский никель», положениях об органах управления и комитетах, Политике ПАО «ГМК «Норильский никель» в области антикоррупционной деятельности и иных внутрикорпоративных документах Компании¹.

Ключевые принципы корпоративного управления «Норникеля»

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. Разумное, добросовестное и эффективное руководство текущей деятельностью Компании со стороны ее исполнительных органов, их подотчетность Совету директоров и Общему собранию акционеров
5. 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
6. Обеспечение высокого уровня деловой этики
7. Нетерпимость к коррупционному поведению
8. Следование принципам устойчивого развития
9. Обеспечение эффективности системы внутреннего контроля и системы управления рисками
10. Полнота, прозрачность, достоверность и своевременность при раскрытии Компанией информации

Структура акционерного капитала

На конец 2023 года уставный капитал «Норникеля» состоял из 152 863 397 обыкновенных акций, совокупная рыночная стоимость которых составила 2 472 млрд руб.

Акции Компании торгуются на российском фондовом рынке с 2001 года. С 2014 года акции включены в котировальный список первого уровня Московской биржи (тикер — [GMKN](#)).

Американские депозитарные расписки (АДР) также были выпущены в 2001 году и торговались на внебиржевой секции Лондонской фондовой биржи (тикер — MNOD) и внебиржевом рынке США (тикер — NILSY). В марте 2022 года торги АДР российских эмитентов были приостановлены на международных площадках, а 23 мая 2023 года АДР были исключены из списка ценных бумаг, допущенных к торгам на Лондонской фондовой бирже.

152 863 397
обыкновенных акций
уставный капитал «Норникеля»
на конец 2023 год

2 472
млрд руб.
совокупная рыночная
стоимость акций

Структура акционерного капитала на 31 декабря 2023 года



¹ Ознакомиться с полными текстами документов можно на [корпоративном сайте](#).

Органы управления

GRI 2-9, 2-10, 2-11, 2-12, 2-13



Совет директоров

Члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров на срок до следующего годового Общего собрания акционеров. В Компании предусмотрен прозрачный механизм оценки кандидатов, предложенных для избрания в Совет директоров. Все кандидаты, рекомендованные к избранию, должны соответствовать квалификационным требованиям, которые представлены в Политике по разработке и утверждению рекомендаций по голосованию в отношении кандидатов в члены Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель»¹.

13 членов количественный состав Совета директоров «Норникеля», который позволяет оптимально соответствовать целям и задачам Компании

Ключевые квалификационные требования, используемые для выдвижения и отбора членов высшего органа управления

- Безупречная профессиональная и личная репутация, высокая степень профессиональной подготовки, понимание основных принципов коммерческой деятельности Компании**
- Обладание профессиональной квалификацией, опытом и навыками, соответствующими текущим и ожидаемым потребностям Компании**
- Проявление интереса к работе в Совете директоров, в том числе наличие достаточного количества времени для осуществления функций члена Совета директоров**
- Осознание юридических обязательств, связанных с исполнением функции члена Совета директоров**
- Отсутствие конфликта интересов в любой форме**
- Неучастие одновременно в советах директоров пяти и более других публичных компаний**

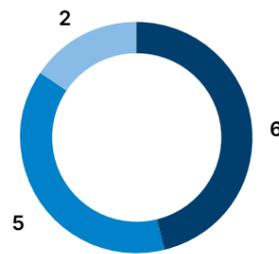
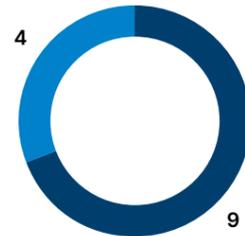
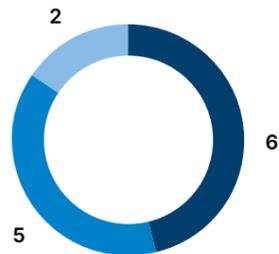
Состав Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2023 года²

Независимые директора	Неисполнительные директора	Исполнительные директора
<ul style="list-style-type: none"> Александров Д.В. Волк С.В. Иванов А.С. Комарова И.В. Сычев А.Ю. Шварц Е.А. 	<ul style="list-style-type: none"> Батехин С.Л. Безденежных Е.С. Бугров А.Е. Захарова А.И. Шейбак Е.М. 	<ul style="list-style-type: none"> Захарова М.А. Малышев С.Г.

¹ Ознакомиться с полным текстом документа вы можете на [сайте Компании](#).

² Захарова М.А. занимает должность Первого вице-президента, руководителя Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов, Малышев С.Г. является Старшим вице-президентом — Финансовым директором. Иные члены Совета директоров значимых должностей в Компании не занимают. На конец 2023 года должность Председателя Совета директоров Компании занимал Бугров А.Е. Подробная информация о членах Совета директоров представлена на [официальном сайте Компании](#).

Состав Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2023 года



- 35–50 лет
- 51–59 лет
- >60 лет
- Мужчины
- Женщины

На конец 2023 года средний возраст членов Совета директоров составил 53 года, средний срок работы в составе Совета — 4,8 года.

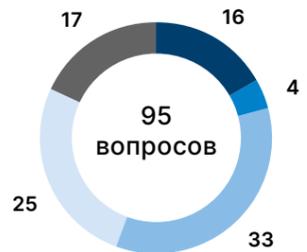
В коллегиальном органе управления представлены четыре женщины (31% от общего состава). В перспективе рассматривается возможность привлечения большего количества женщин к работе в Совете директоров, что соответствует мировой практике.

- Независимые директора
- Неисполнительные директора
- Исполнительные директора

По состоянию на 31 декабря 2023 года в состав Совета директоров входили шесть независимых директоров (46% от общего состава), выражающих профессиональное независимое мнение по вопросам повестки дня. Сбалансированный с точки зрения независимости состав обеспечивает выработку решений, учитывающих интересы заинтересованных сторон, и способствует повышению качества управленческих решений.

GRI 2-12, 2-16

Заседания Совета директоров проходят по мере необходимости, но не реже одного раза в шесть недель.



- Экономика и финансы
- Социальные и экологические вопросы
- Корпоративное управление
- Одобрение сделок
- Прочие вопросы

46 заседаний Совета директоров проведено в 2023 году

100% посещаемость заседаний Совета директоров в 2023 году

115 решений принято Советом директоров в 2023 году

95 вопросов рассмотрено Советом директоров в 2023 году

Топ-менеджмент Компании не менее одного раза в год отчитывается перед Советом директоров о воздействиях Группы на экономику, окружающую среду и людей. На ежеквартальной основе Совет директоров рассматривает финансовые результаты деятельности Компании,

отчеты о производственных показателях, промышленной безопасности и охране труда.

Члены Совета директоров вправе запрашивать информацию и разъяснения по вопросам деятельности Компании, по отдельным аспектам давать поручения менеджменту

и контролировать их исполнение. Уполномоченные руководители Компании наделены правами и обязанностями по решению экономических, экологических и социальных вопросов с правом делегирования полномочий другим сотрудникам в соответствии с их компетенциями и функциональными обязанностями¹.



¹ Подробная структура распределения ответственности по наиболее важным вопросам устойчивого развития представлена в разделе «Управление устойчивым развитием».

Профессиональное обучение членов Совета директоров

GRI 2-17

В Компании действует [утвержденная Политика повышения квалификации членов Совета директоров](#).

В соответствии с ней для членов Совета директоров предусмотрена годовая программа повышения квалификации. На ежегодной основе проводится обучение по курсу «Работа с инсайдерской информацией».

Для вновь избранных директоров предусмотрены вводные курсы, встречи с исполнительным руководством и ключевыми сотрудниками Компании.

В Компании реализуется практика выездных сессий членов Совета директоров на производственные площадки Компании, целью которых является посещение производственных объектов, встречи с руководителями производственных блоков для решения на местах наиболее значимых вопросов для Компании. В сентябре 2023 года состоялась поездка в Мурманскую область: на руднике «Северный» члены Совета директоров спустились в шахту, обсудили перспективы добычи и развития рудника, инициативы по повышению эффективности проекта «Горизонт-730», в Печенгском округе посетили Кольскую сверхглубокую скважину, визит-центр заповедника «Пасвик»,

Центр «Вторая школа», Мончегорске — цех электролиза никеля и кобальтового производство, обсуждали вопросы, связанные с социальной ситуацией в коллективе, отношением менеджмента к технике безопасности, участием Компании в жизни региона и перспективах развития территорий присутствия «Норникеля».

Оценка эффективности деятельности Совета директоров

GRI 2-18

В Компании действует Политика оценки деятельности Совета директоров Компании, которая была разработана в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления Банка России и передовыми практиками корпоративного управления.

Политика предполагает проведение двух видов оценки: внутренней и внешней. На ежегодной основе осуществляется **внутренняя оценка (самооценка)** деятельности Совета директоров путем индивидуального анкетирования членов Совета директоров в электронном виде по утвержденному Советом директоров графику. В каждом опросном листе, помимо стандартных вопросов, предусмотрено поле для комментариев, в котором член Совета директоров в свободной форме может дать пояснения к ответу.

По итогам анализа опросных листов Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям готовит отчет, который содержит сведения о процессе проведения оценки, результатах оценки и рекомендациях, направленные на повышение эффективности деятельности Совета директоров и его комитетов, а также квалификации отдельных членов. С учетом представленных рекомендаций отчет утверждается Советом директоров Компании. Рекомендации доводятся до сведения всех заинтересованных лиц.

В 2023 году в соответствии с данными рекомендациями продолжено рассмотрение Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям вопросов, связанных с развитием человеческого капитала и мотивацией персонала, Комитетом Совета директоров по стратегии — вопросов, касающихся стратегического развития Компании и реализации основных инвестиционных проектов. Также в 2023 году организована выездная сессия членов Совета директоров и менеджмента Компании на Кольскую ГМК с посещением производственных площадок.

Внешняя независимая оценка деятельности Совета директоров проводится по меньшей мере один раз в три года. Последняя внешняя оценка была проведена по итогам работы Совета директоров в 2021 году Ассоциацией профессиональных директоров¹.

Комитеты Совета директоров

Для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций Совету директоров для принятия решений по таким вопросам в «Норникеле» создано шесть комитетов Совета директоров. С 2023 года функционирует Комитет по сделкам. Основными документами, регламентирующими деятельность комитетов и определяющими структуру, функции и порядок формирования их состава, являются положения о комитетах¹.

Основные функции комитетов Совета директоров

GRI 2-9, 2-12, 2-13

Комитет	Основные функции
Комитет по аудиту	<ul style="list-style-type: none"> Решение вопросов, связанных с финансовой отчетностью; контроль процедур управления рисками и внутреннего контроля; контроль процедур внешнего и внутреннего аудита; недопущение недобросовестных действий сотрудников Компании и третьих лиц; рассмотрение вопросов в области экологической безопасности, промышленной безопасности и охраны труда
Комитет по стратегии	<ul style="list-style-type: none"> Предварительная проработка вопросов корпоративной стратегии, инвестиционного планирования и структурных изменений, взаимодействия Компании с рынками капитала и государственными органами
Комитет по бюджету	<ul style="list-style-type: none"> Подготовка рекомендаций Совету директоров для принятия решений: о размере дивидендов по акциям Компании и предложений о дате, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов; принятие к сведению информации о финансовых результатах Компании; утверждение бюджета Компании
Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	<ul style="list-style-type: none"> Содействие 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
Комитет по устойчивому развитию и изменению климата	<ul style="list-style-type: none"> Интеграция принципов устойчивого развития, включая изменение климата, в деятельность Компании; контроль за формированием и реализацией стратегии в области устойчивого развития и изменения климата; контроль над процедурами управления рисками и внутренний контроль в области устойчивого развития и изменения климата; контроль над процедурами внутренней отчетности Компании и публичным раскрытием информации об устойчивом развитии и изменении климата; контроль над процедурами внешнего аудита отчетности и деятельности Компании в области устойчивого развития и изменения климата
Комитет по сделкам	<ul style="list-style-type: none"> Предварительное рассмотрение сделок, требующих одобрения квалифицированным большинством Совета директоров

¹ Более подробная информация приведена в [Отчете об устойчивом развитии «Норникеля» за 2022 год](#).

¹ Ознакомиться с полными текстами документов можно на [корпоративном сайте](#).

Состав комитетов Совета директоров на 31 декабря 2023 года

Состав комитетов определяется решением Совета директоров.

● Независимые директора ● Неисполнительные директора ● Исполнительные директора

Комитет	Количество членов	Председатель	Состав комитетов
Комитет по аудиту	5	Председатель — А.С. Иванов (независимый директор)	20% 80%
Комитет по бюджету	5	Председатель — Е.М. Шейбак (неисполнительный директор)	40% 60%
Комитет по стратегии	5	Председатель — Д.В. Александров (независимый директор)	40% 60%
Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	5	Председатель — А.Ю. Сычев (независимый директор)	40% 60%
Комитет по устойчивому развитию и изменению климата	5	Председатель — Е.А. Шварц (независимый директор)	40% 60%
Комитет по сделкам	3	Председатель — А.И. Захарова (неисполнительный директор)	33% 67%

Исполнительные органы управления

GRI 2-13

Президент и Правление являются исполнительными органами управления Компании.

Президент Компании избирается Общим собранием акционеров на неопрделенный срок и осуществляет функции Председателя Правления. В 2023 году должность Президента и Председателя Правления «Норникеля» занимал Потанин В.О. Срок

пребывания Потанина В.О. в должности Президента (до 2015 года — Генерального директора) на конец 2023 года составляет 11 лет и 13 дней.

Правление подотчетно Совету директоров и Общему собранию акционеров Компании и организует выполнение принятых ими решений. В компетенциях отдельных членов Правления, которые также являются вице-президентами Компании, находятся вопросы управления воздействиями на экономику, окружающую среду и людей.

11 членов
количественный состав Правления



Предупреждение конфликта интересов

GRI 2-15

Меры, направленные на предупреждение ситуаций, связанных с возможным конфликтом интересов акционеров, членов Совета директоров:

- сделки, отвечающие признакам сделок с заинтересованностью, совершаются по правилам, установленным российским законодательством об акционерных обществах;
- применяется особый порядок одобрения сделок с конфликтом интересов акционеров, владеющих более чем 5% голосующих акций: они совершаются только после их одобрения Советом директоров Компании квалифицированным большинством голосов членов Совета директоров (минимум 10 из 13 голосов членов Совета директоров) в соответствии с Уставом Компании;
- во внутренних документах Компании предусмотрена обязанность членов Совета директоров воздерживаться от действий, которые могут создать конфликт интересов, и, если такой конфликт может возникнуть, необходимо письменно сообщить о нем Корпоративному секретарю;



- при наличии у члена Совета директоров прямой или косвенной заинтересованности в вопросе, вынесенном на рассмотрение Совета директоров, такой член Совета директоров обязан 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 случае если член Совета директоров имеет прямую или косвенную заинтересованность в вопросе, вынесенном на рассмотрение

Совета директоров, он обязан сообщить об этом до начала рассмотрения или принятия решения по такому вопросу, а также отказаться от участия в рассмотрении и голосовании по нему.

Система вознаграждения

GRI 2-19, 2-20

Вознаграждение неисполнительных органов управления

Размер годового вознаграждения членов Совета директоров определяется в соответствии с [Политикой вознаграждения членов Совета директоров](#), утвержденной Общим собранием акционеров.

Годовым Общим собранием акционеров 2023 года установлено вознаграждение Председателю Совета директоров в размере 1 млн долл. США в год, выплачиваемое ежеквартально равными долями в рублях по курсу Центрального банка Российской Федерации на последний рабочий день отчетного квартала¹.

В соответствии с ведущими мировыми практиками корпоративного управления Председатель Совета директоров не должен входить ни в один из комитетов Совета директоров². В случае если подобная необходимость возникнет, Председатель Совета директоров не должен получать никакого дополнительного вознаграждения.

Вознаграждение исполнительных органов управления

Принципы и основные механизмы системы вознаграждения членов исполнительных органов закреплены в Уставе, Положении о Правлении и иных внутренних документах Компании³. Функционирование действующей в «Норникеле» системы вознаграждений, в том числе определение размера вознаграждения и компенсаций Президенту, находится под контролем Совета директоров.

Состав ежегодного вознаграждения неисполнительных членов Совета директоров

120 тыс. долл. США
базовое вознаграждение за членство в Совете директоров

50 тыс. долл. США
дополнительное вознаграждение за участие в работе одного из комитетов

150 тыс. долл. США
дополнительное вознаграждение за руководство одним из комитетов

Компенсация расходов, связанных с исполнением своих обязанностей

Вознаграждение Президента состоит из должностного оклада и премиальной части. Решение о премировании

Президента Компании по итогам работы за отчетный год принимается Советом директоров.

Совокупное вознаграждение вице-президентов, входящих в состав Правления

Должностной оклад

Премиальная (переменная) часть

Нефинансовые показатели (производственный травматизм, снижение выбросов парниковых газов, ноль экологических происшествий и прочие показатели)

Финансовые показатели (EBITDA)

➔ Информация об утвержденных для высшего руководства Компании КПЭ в области устойчивого развития представлены в разделе [«Управление устойчивым развитием»](#).

¹ Указанная сумма приведена после удержания налогов в соответствии с действующим российским законодательством.

² На конец 2023 года Бугров А.Е. не входил в состав комитетов Совета директоров.

³ Ознакомиться с полными текстами документов можно на [корпоративном сайте](#).

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Система риск-менеджмента

Основные цели управления рисками в «Норникеле»

1

Повышение вероятности достижения поставленных целей Компании

2

Повышение эффективности распределения ресурсов

3

Повышение инвестиционной привлекательности и акционерной стоимости Компании

Функционирование корпоративной системы управления рисками осуществляется в соответствии с принципами и требованиями, зафиксированными в российском законодательстве и профессиональных стандартах. К ним относятся:

- Кодекс корпоративного управления, рекомендованный Банком России;
- ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»;

- COSO ERM «Управление рисками организаций. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности»;
- Рекомендации по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах¹.

К основным внутрикорпоративным документам, отражающим ключевые принципы и компоненты системы управления рисками, функциональные обязанности субъектов управления рисками, относятся:

- Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» в области управления рисками;
- Регламент управления рисками ПАО «ГМК «Норильский никель».

¹ Приложение к письму Банка России от 1 октября 2020 года № ИН-06-28/143.



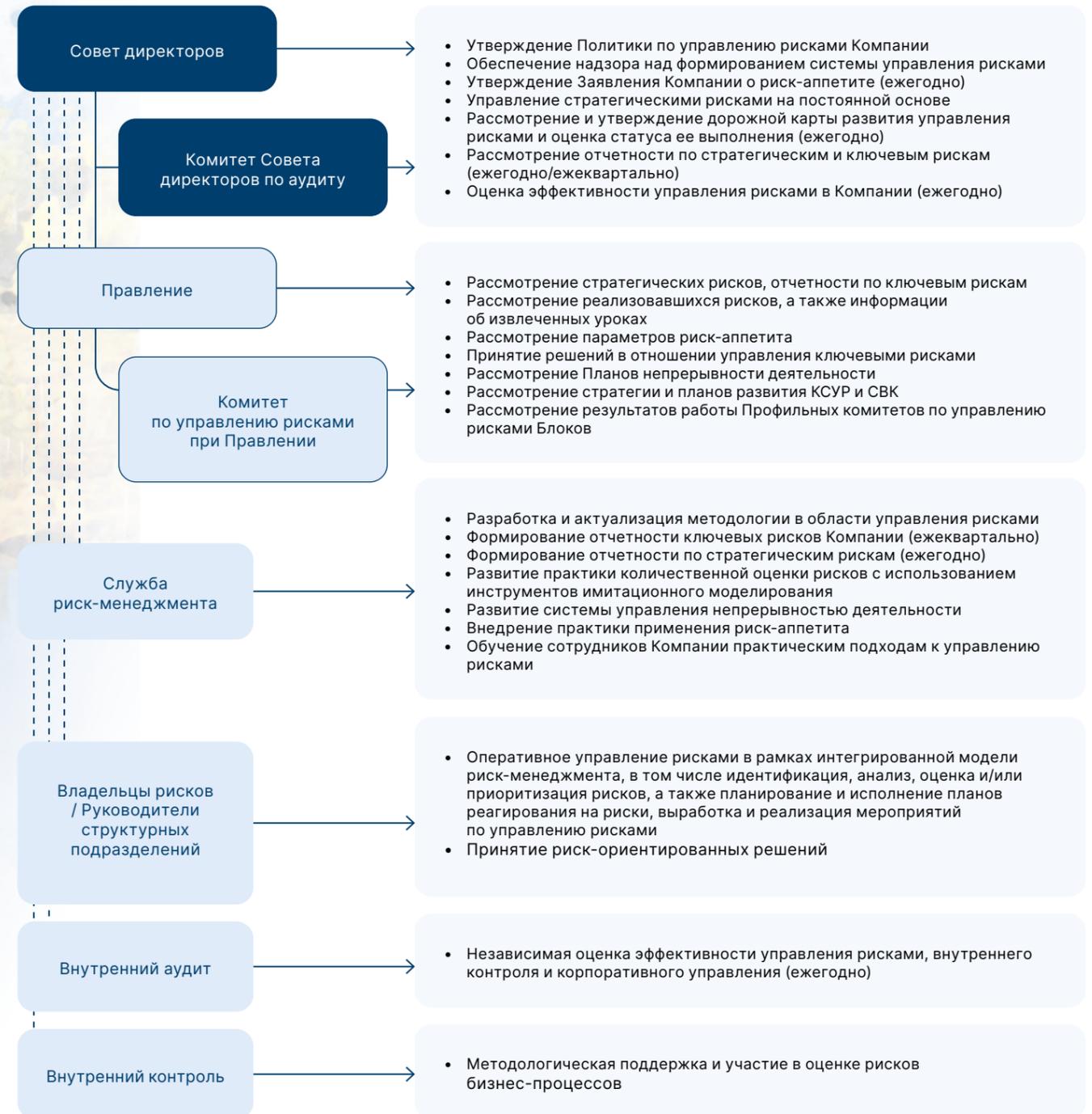
«Норникель» на регулярной основе реализует проекты и инициативы, направленные на развитие и поддержание уровня зрелости системы управления рисками.

Инициативы по совершенствованию системы управления рисками «Норникеля» в 2023 году

Проведена пилотная автоматизация работы с проектными рисками на базе существующей системы класса GRC, автоматизированы связи рисков и контрольных процедур для группы экологических рисков	Проведено обучение сотрудников компаний Кольского и Норильского дивизионов по вопросам управления экологическими рисками	Подготовлены обучающие материалы по управлению проектными рисками
Сформирована концепция оценки долгосрочных рисков, связанных с изменением климата, в рамках проекта направленного на обеспечение соответствия рекомендациям TCFD	Выполнена количественная оценка совокупного влияния рисков на функциональные стратегии	Продолжена интеграция управления рисками с процессами бюджетного планирования с использованием функционала автоматизации системы класса GRC
Проводилась регулярная работа комитета и профильных комитетов по управлению рисками	Усовершенствованы инструменты количественной оценки операционных рисков	Выполнена количественная оценка совокупного влияния ключевых рисков на бюджет Компании на 2024 год, оценена чувствительность бюджета к ключевым рискам, мероприятия по рискам были включены в бюджет
Риск-аппетит декомпозирован на нижестоящие организационные уровни, организован мониторинг соответствующих финансовых и нефинансовых показателей, завершен этап автоматизации процесса	Проведена внешняя независимая оценка зрелости системы управления рисками, подтвержден высокий уровень зрелости	Выполнена количественная оценка рисков инвестиционных проектов

Структура корпоративной системы управления рисками «Норникеля»

GRI 2-9, 2-12, 2-13, 2-16



Управление рисками в области устойчивого развития

На конец 2023 года значимые риски Компании, связанные с достижением целей в области устойчивого развития, находились в областях изменения климата, промышленной безопасности и охраны труда, экологического

и природоохранного законодательства, социально-трудовых отношений, информационной безопасности.

Наиболее значимые риски по степени влияния на достижение целей Компании и источникам

возникновения представлены на карте ключевых рисков, которая разработана с учетом рекомендаций международных стандартов в области управления рисками (к вопросам устойчивого развития относятся риски №4-13).

Карта значимых рисков Компании с изменениями оценок в 2023 году



Риски, связанные с изменением климата

«Норникель» совершенствует процедуры управления рисками, связанными с изменением климата.

Информация о физических рисках и рисках переходного периода, включая вопросы методологии выявления и оценки таких рисков, разработанные климатические сценарии, представлена в разделе «Изменение климата».

Страхование рисков

Страхование в Группе компаний «Норильский никель» является одним из важнейших инструментов по обеспечению контроля рисков и управления финансами и служит

защите имущественных интересов Компании и ее акционеров от непредвиденных убытков, которые могут возникнуть в производственной деятельности, в том числе вследствие внешних воздействий.

Для целей соблюдения единой политики и стандартов при реализации страховых программ, а также для обеспечения непрерывности страховой защиты, функция страхования в Группе централизована. Ежегодно утверждается комплексная программа страхования, определяющая ключевые параметры по видам страхования и ключевым проектам «Норникеля».

В масштабе Группы разработана и реализована корпоративная программа страхования имущества, поломок

машин и перерывов в производственной деятельности, в составе которой на единых условиях застрахованы предприятия основной производственной цепочки. Также централизованно в масштабах Группы организованы программы страхования грузов, строительно-монтажных работ, транспорта, застрахована ответственность компаний Группы, директоров и должностных лиц.

«Норникель» контролирует размещение своих рисков. Договоры страхования заключаются с крупнейшими страховщиками России. В целях достижения наилучших для компаний Группы условий страхования и управления страхуемыми рисками учитывается лучшая практика горно-металлургической отрасли.

Ключевые риски «Норникеля» и меры по управлению ими

Основные факторы риска	Связанные с риском цели и стратегические направления Компании	Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Ценовой риск</p> <p>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.</p>	<p>Модернизация действующих и строительство новых мощностей с целью роста объемов производства основных металлов, сохранение финансовой стабильности</p>	<p>Компания осознанно принимает ценовой риск. В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> регулярно анализирует и прогнозирует динамику спроса и предложения основных металлов; предоставляет ключевым потребителям гарантии обеспечения сырьем путем заключения долгосрочных контрактов на поставку металлов с фиксированным объемом поставок; совместно с другими производителями никеля и МПГ¹ сотрудничает с Институтом никеля и Международной ассоциацией МПГ в рамках работы по защите и расширению спроса на никель и МПГ; ищет новые области применения палладия

¹ Металлы платиновой группы.



Рыночный риск

Снижение привлекательности продукции Компании на рынке может привести к снижению ликвидности продукции и вынужденной продаже металлов с дисконтом от рыночной цены, что повлечет снижение доходов Компании.

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



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.

- ▲ Степень влияния на цели: **высокая.**
- ◐ Источник риска: **смешанный.**
- ▼ Динамика в оценке: **снизился**

Основные факторы риска

Связанные с риском цели и стратегические направления Компании

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

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

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

- В рамках стратегии управления данным риском Компания:
- осуществляет мониторинг и анализ изменений требований рынка к качеству, формам продукции и аспектам ESG;
 - осуществляет поддержку развития спроса на основные производимые металлы;
 - осуществляет мониторинг развития структуры транспорта по типам двигателя и требованиям к используемым металлам;
 - обеспечивает отраслевую и географическую диверсификацию продаж металлопродукции;
 - обеспечивает совершенствование и диверсификацию продуктового ряда;
 - взаимодействует с отраслевыми институтами по сохранению доступа к рынкам сбыта производимых металлов;
 - взаимодействует с министерствами и ведомствами Российской Федерации по недопущению/снижению негативного воздействия странового и международного регулирования;
 - рассматривает возможности партнерства с ключевыми производителями катодного материала для литиево-ионных аккумуляторов;
 - обеспечивает стратегическое сотрудничество с автоконцернами на основе гарантий долгосрочных поставок палладия;
 - рассматривает возможности партнерств, направленных на стимулирование спроса на никель в Российской Федерации;
 - проводит работу по формированию и развитию альтернативных площадок поставок/торговли МПГ

Основные факторы риска

Связанные с риском цели и стратегические направления Компании

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения 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;
- введение зарубежными регуляторами ограничений, затрагивающих деятельность «Норникеля», его ключевых партнеров и инфраструктурных агентов

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

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



Технико-производственные риски

Технико-производственный риск — возможные события технико-производственного и природно-естественного характера, которые в случае их реализации могут оказать негативное влияние на выполнение производственной программы, привести к поломке оборудования и необходимости компенсации ущерба, причиненного третьим лицам.

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

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

Связанные с риском цели и стратегические направления Компании

Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов)

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»;
 - 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, реализации 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.

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

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

Связанные с риском цели и стратегические направления 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

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;
 - 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 ПБиОТ может являться источником возникновения угроз здоровью и жизни, временной приостановки работ, а также причиной имущественного ущерба.

- ▲ Степень влияния на цели: **высокая.**
- Источник риска: **внутренний.**
- Динамика в оценке: **без изменений**



Деграция многолетнемерзлых грунтов (климатический риск-фактор)

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

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

Основные факторы риска

Связанные с риском цели и стратегические направления Компании

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- Неудовлетворительная организация производства работ;
- нарушение технологического процесса;
- воздействие опасных факторов

Промышленная безопасность и охрана труда

- В соответствии с утвержденной Советом директоров Политикой в области промышленной безопасности и охраны труда 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

Основные факторы риска

Связанные с риском цели и стратегические направления Компании

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

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

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

Отсутствие ЧС¹ межрегионального и федерального характера, включающих ущерб окружающей среде

- 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 развертывания автоматизированных пунктов наблюдений за основными характеристиками, обеспечивающими безопасную эксплуатацию зданий и сооружений);
 - осуществляет мониторинг температуры и влажности грунтов оснований зданий и сооружений;
 - реализует компенсирующие и адаптационные мероприятия по приведению зданий и сооружений в работоспособное техническое состояние

¹ Чрезвычайные ситуации.



Риски цепочки поставок

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

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

Основные факторы риска

Связанные с риском цели и стратегические направления Компании

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- Сложные природно-климатические условия регионов присутствия;
- ограничения транспортно-логистической схемы;
- рост инфляции, курсовой стоимости валюты, ценового давления поставщиков, некорректное планирование и другие факторы;
- несоответствие поставщиков принципам устойчивого развития;
- нарушение контрагентами договорных обязательств

Эффективное выполнение программы производства готовой продукции.
Своевременная поставка продукции потребителям

- Для управления рисками цепочки поставок Компания:
- осуществляет 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 для Компании уровне;
 - определяет перечни критически важных изготовителей оборудования и материалов, ведет работу по недопущению срыва поставок и мониторингу состояния деятельности контрагентов;
 - проводит комплексную проверку поставщиков минерального сырья в соответствии с Пятиэтапной моделью Руководящих принципов ОЭСР;
 - реализует Программу развития логистической инфраструктуры



Комплаенс-риски

GRI 205-1

Наступление юридической ответственности, существенного финансового убытка, приостановление производства, отзыв/приостановление лицензии или потеря репутации, а также наступление иных неблагоприятных последствий в результате несоблюдения Компанией действующих нормативных правовых актов, инструкций, правил, стандартов, кодексов поведения, а также в результате применения санкций и (или) иных мер воздействия со стороны внешних надзорных органов.

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

Основные факторы риска

Связанные с риском цели и стратегические направления Компании

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- Противоречивость норм, содержащихся в нормативных актах;
- широта полномочий и значительная степень усмотрения со стороны надзорных органов;
- регуляторная нестабильность;
- практики рынка, обусловленные деловым оборотом, страновой спецификой

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

- Для управления комплаенс-рисками Компания:
- обеспечивает разработку и актуализацию основных нормативно-методических документов в соответствии с требованиями действующего законодательства и контроль за их исполнением;
 - применяет передовые практики для совершенствования комплаенс-системы;
 - обеспечивает защиту интересов Компании при проведении проверок контролирующими органами и рассмотрении дел об административных правонарушениях;
 - включает в договоры условия, направленные на защиту интересов Компании;
 - обеспечивает проверку благонадежности контрагентов, партнеров, поставщиков до заключения договоров;
 - обеспечивает регулярную осведомленность работников о требованиях и мерах Компании, направленных на минимизацию комплаенс-рисков;
 - обеспечивает функционирование Службы корпоративного доверия по приему и работе с обращениями о готовящихся или свершившихся фактах коррупции, мошенничества, хищений, иных правонарушений;
 - развивает и поддерживает систему антимонопольного комплаенса;
 - обеспечивает оценку эффективности контроля комплаенс-системы в «Норникеле»



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.

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

Основные факторы риска

- Нарастание внешних угроз;
- недобросовестная конкуренция;
- высокие темпы развития ИТ-инфраструктуры Компании и автоматизации технологических и бизнес-процессов;
- противоправные действия со стороны сотрудников Компании и (или) третьих лиц;
- удаленный/комбинированный режим работы и найм удаленных сотрудников вне регионов присутствия Компании;
- ограничения применяемых средств защиты

Связанные с риском цели и стратегические направления Компании

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

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- Для управления рисками информационной безопасности Компания обеспечивает:
- соответствие требованиям действующего законодательства и внутренним стандартам в части информационной безопасности, защиты персональных данных, коммерческой тайны, инсайдерской информации, критической информационной инфраструктуры;
 - классификацию информационных активов и оценку рисков информационной безопасности;
 - повышение осведомленности сотрудников Компании в области информационной безопасности;
 - замену средств защиты информации, ограниченных в функционале;
 - защиту активов техническими средствами информационной безопасности и управление доступом к информационным активам;
 - мониторинг угроз информационной безопасности и эксплуатации технических средств защиты, в том числе анализ уязвимостей, тестирование на проникновение, криптографическую защиту каналов связи, контроль доступа к отчужденным устройствам, защиту от утечек конфиденциальной информации, управление мобильными устройствами;
 - 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.

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

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

Связанные с риском цели и стратегические направления Компании

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

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- В рамках стратегии управления данной группой рисков Компания:
- формирует, внедряет и улучшает бизнес-процессы в области охраны окружающей среды, внедряет прогрессивные практики и подходы;
 - устанавливает систему мотивации и обеспечивает развитие компетенций сотрудников в области охраны окружающей среды;
 - реализует Стратегию в области экологии и 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



Маловодный режим рек

Дефицит воды в водохранилищах гидроэнергетических объектов Компании может привести к недостижению необходимого напора на турбинах гидроэлектростанций и падению объема выработки электроэнергии, а также к дефициту питьевой воды на территории г. Норильска.

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

Основные факторы риска

- Аномальные природные явления (засуха) в результате климатических изменений

Связанные с риском цели и стратегические направления Компании

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

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- В рамках стратегии управления данным риском Компания:
- повышает эффективность систем замкнутого водооборота для снижения забора свежей воды из поверхностных источников (водных объектов);
 - регулярно проводит гидрологические наблюдения для прогнозирования уровня воды в реках и водоемах;
 - взаимодействует с Федеральной службой по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды (Росгидрометом) в части организации постоянных гидрологических и метеорологических постов для увеличения точности прогнозирования водности основных рек в регионах присутствия Компании;
 - организует работы по углублению русла в районе водозаборов р. Норильской для повышения надежности в условиях маловодных периодов;
 - реализует комплекс мероприятий по повышению эффективности работы оборудования и производственных цепочек с целью снижения водопотребления;
 - осуществила замену гидроагрегатов на Усть-Хантайской ГЭС с целью увеличения выработки электроэнергии за счет повышения коэффициента полезного действия гидроагрегатов



Социальный риск

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

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

Основные факторы риска

- Реализация проектов, затрагивающих численность / кадровый состав персонала;
- неприятие ценностей Компании отдельными сотрудниками и (или) третьими лицами;
- ограниченные возможности по ежегодной индексации заработной платы сотрудников;
- распространение недостоверной, искаженной информации о планах и деятельности Компании среди сотрудников Группы;
- перераспределение расходов, связанных с социальными программами и благотворительностью

Связанные с риском цели и стратегические направления 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

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

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

НАЛОГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

GRI 207-1

Подход к налогообложению

«Норникель» строго соблюдает все применимые положения налогового законодательства Российской Федерации и стран присутствия¹, своевременно и в полном объеме уплачивает налоги и иные предусмотренные законодательством обязательные платежи в пользу государства.

Ключевым документом в вопросах налогообложения является Политика в области налоговой стратегии Группы компаний «Норильский никель», которая, в том числе, регулирует принципы работы налоговой функции ПАО «ГМК «Норильский никель» и его дочерних обществ и рассматривает вопросы управления налоговой нагрузкой и налоговыми рисками.

«Норникель» придерживается принципов открытости и прозрачности в области налогообложения. Компания раскрывает необходимую для заинтересованных сторон информацию на своем корпоративном портале и не допускает использования непрозрачных корпоративных структур, нацеленных на сокрытие доходов от налогообложения.

Организации корпоративной структуры «Норникеля» применяют рыночные цены для налоговых целей во внутригрупповых сделках. В рамках законодательства о трансфертном ценообразовании Группа соблюдает базовые принципы, изложенные

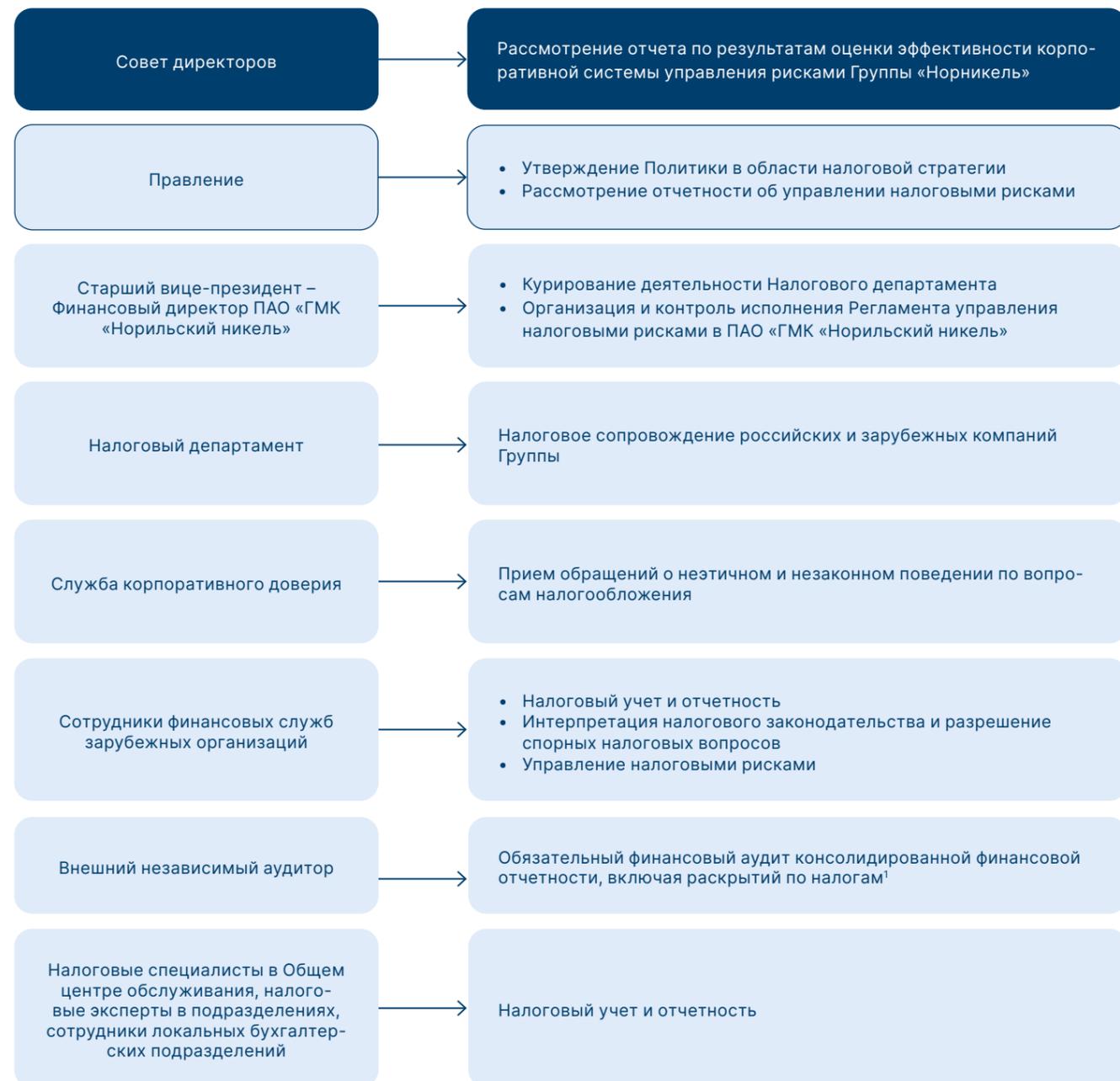
в Руководстве Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) по трансфертному ценообразованию для транснациональных корпораций и налоговых администраций и следует законодательству и правилам Российской Федерации и стран присутствия Группы.

«Норникель» руководствуется консервативным подходом при решении всех спорных и неоднозначных налоговых вопросов, которые возникают при осуществлении деятельности во всех правовых системах присутствия Группы. Компания не допускает использования инструментов агрессивного налогового планирования.

¹ Зарубежные организации Группы самостоятельно интерпретируют налоговое законодательство и решают спорные налоговые вопросы.

Управление вопросами налогообложения в Группе компаний «Норильский никель»

GRI 2-9, 2-12, 2-13, 207-2



Формирование налоговой стратегии и контроль за ее соблюдением осуществляет директор Налогового департамента, деятельность которого курирует Старший вице-президент — Финансовый директор. Правление Компании утверждает налоговую стратегию и существенные дополнения к ней, которые вносятся по мере необходимости.

Налоговый департамент осуществляет разработку и распространение локальных нормативных документов

(методических указаний, разъяснений, информационных писем), исходя из норм действующего законодательства, сложившейся арбитражной практики, разъяснений контролирующих органов и фактических обстоятельств. При необходимости Налоговый департамент обращается за адресными разъяснениями компетентных органов или запрашивает мотивированное мнение налогового органа для организаций, находящихся в режиме налогового мониторинга.

Кроме того, Налоговый департамент несет ответственность за управление налоговыми рисками российских организаций Группы. Факторы рисков доначисления налогов и взыскания штрафов, условные налоговые обязательства, а также внешнее аудиторское подтверждение достоверности налоговой информации представлены в [Консолидированной отчетности Компании за 2023 год](#).

Взаимодействие с налоговыми органами

GRI 207-3

Предметами взаимодействия Группы с налоговыми органами являются:

- осуществление налогового контроля;
- получение разъяснений по действующему законодательству;
- заключение соглашений о ценообразовании.

Регулярное взаимодействие «Норникеля» с налоговыми органами осуществляется в режиме реального времени посредством системы налогового мониторинга, которая предусматривает предоставление доступа к данным налогового и бухгалтерского учета Компании.

В 2023 году платформа налогового мониторинга развивалась как с точки зрения организационного охвата

организациями Группы, так и с точки зрения удобства интерфейса, качества данных и оперативности обмена информацией. Данный инструмент является индикатором высокого уровня автоматизации учетных процессов и прозрачности бизнеса с налоговой точки зрения.

>97% оборота Группы отслеживается налоговыми органами в режиме реального времени с 2023 года

60% сокращение количества налоговых проверок

2x сокращение запрашиваемых документов и, соответственно, снижение трудозатрат на их подбор

¹ Более подробная информация представлена в [Консолидированной отчетности Компании за 2023 год](#).

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ ЗАЩИТЫ

Как менялось обеспечение корпоративной безопасности в Компании за последние 20 лет?

Совершенствование корпоративной системы безопасности является одним из ключевых факторов устойчивости бизнес-процессов «Норникеля»: в 2007 году были разработаны стандарты профессиональной компетентности сотрудников служб безопасности, в 2017 году под эгидой «Норникеля» был создан межотраслевой клуб «Безопасность информации в промышленности», в 2018 году утверждена Политика в области информационной безопасности, а также при активной поддержке «Норникеля» создана Национальная ассоциация международной информационной безопасности, разработана Хартия информационной безопасности критических объектов промышленности, а в 2019 году в Компании запущена в тестовую эксплуатацию сеть ситуационно-аналитических центров, которая на текущий момент успешно развивается. С учетом внешних вызовов пересмотрен подход к обеспечению информационной безопасности, включающий продолжение курса на импортозамещение и переход на сервисную модель.



В целях обеспечения защиты Компании от широкого спектра рисков «Норникель» использует комплексный подход, связанный с созданием и внедрением компонентов корпоративной безопасности во все бизнес-процессы.

Компоненты корпоративной защиты



Блок корпоративной защиты осуществляет управление вопросами безопасности в Компании, в том числе организует взаимодействие между подразделениями, выстраивает сотрудничество с органами власти, выполняет мониторинг производственных объектов, предупреждение инцидентов и внедряет современные технологии. С 2023 года в составе Блока корпоративной защиты развивается новое направление, которое координирует вопросы применения и противодействия беспилотным воздушным судам: установление над категоризованными объектами Компании бесполетных зон позволит подразделениям охраны

в случае необходимости обеспечить противодронную защиту объектов с применением современных технических средств безопасности.

В «Норникеле» развивается сеть ситуационно-аналитических центров безопасности, работа которых осуществляется на единой программно-аналитической платформе агрегирования и обработки информации в сфере безопасности ключевых бизнес-процессов. В начале 2024 года осуществлен ввод в эксплуатацию очередного сегмента системы: Кольская ГМК присоединилась к экосистеме корпоративной защиты Группы.

Регуляторные рамки корпоративной защиты определяются российским законодательством, применимыми международными нормами, внутрикорпоративными стандартами и регламентами «Норникеля».

В соответствии с ключевыми принципами Политики в области противодействия корпоративному мошенничеству, утвержденной Советом директоров Компании в 2022 году, выстраиваются системные меры по предупреждению, выявлению и противодействию злоупотреблениям, корпоративному мошенничеству и коррупционным проявлениям, в том числе в отчетном периоде:

- в систему обеспечения экономической безопасности закупочной деятельности внедрены индикаторы нарушений (признаки картельного сговора, конфликта интересов, лоббирования интересов участников закупочной процедуры, необоснованных ограничений), формирующих комплексную основу профилактики и предотвращения злоупотреблений;
- оптимизирована методология проверки контрагентов;
- разработан и интегрирован в структуру обучающих курсов сотрудников Группы тренинг по противодействию корпоративному мошенничеству. Указанный курс был успешно пройден действующими сотрудниками Компании.

Помимо этого, в 2023 году решена задача по обеспечению корпоративной безопасности при реализации стратегических инвестиционных проектов по направлениям экономической защиты законных интересов Компании во взаимоотношениях с подрядчиками, кадровой безопасности персонала и безопасности на объектах.

На принципиально новом уровне для решения важных задач обеспечения экономической безопасности производства начал функционировать специализированный Центр химико-криминалистических исследований и экспертиз, оснащенный современным комплексом аналитического оборудования. Это позволило существенно расширить функции Центра и проводить широкий спектр химико-аналитических

исследований для оказания технической помощи производственным и контрольно-аналитическим подразделениям в сфере обеспечения качества продукции, расследования причин возникновения нештатных ситуаций на производстве, в проведении углубленных химических, минералогических, структурных исследований материалов и веществ при разработке новых технологий обогатительных и металлургических производств, а также при проведении специального внешнего контроля качества и достоверности анализа цветных и драгоценных металлов. Разработанная центром комплексная методика анализа и идентификации металлосодержащих материалов высоко оценена участниками Международной ассоциации металлов платиновой группы.

По вопросам корпоративной безопасности «Норникель» взаимодействует с бизнес-партнерами, компаниями отрасли, органами власти и другими заинтересованными сторонами: в 2023 году Компания приняла участие в заседании Международной ассоциации металлов платиновой группы, стала победителем научно-практической конференции «Формула транспортной безопасности. Закон. Знание», администрировала федеральные нормативные правовые акты в сфере обеспечения безопасности.

В 2023 году для поддержания высокого уровня готовности сил и средств обеспечения объектовой безопасности проведено более 520 тренировок, 242 учений и 22 тактико-специальных учений.

Обеспечение информационной безопасности

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

ООО «Норникель Сфера» – дочерняя организация Компании, обладает широкими техническими компетенциями в основных областях информационной безопасности и защиты технологических процессов, оказывает все ключевые услуги для предприятий Группы.

Компанией были приняты меры по защите периметров технологической инфраструктуры предприятий и снижению рисков. В условиях

продолжающегося возрастания количества и сложности кибератак, а также с учетом сохранения удаленного режима работы для части сотрудников требуются дополнительные меры по обеспечению информационной безопасности корпоративных ресурсов и инфраструктуры.

В Компании внедрены все необходимые процессы информационной безопасности.

Процессы информационной безопасности в «Норникеле»



Функционирование системы управления информационной безопасностью (СУИБ) регламентировано внутренними документами (Политика информационной безопасности ПАО «ГМК «Норильский никель», методики и стандарты в области информационной безопасности) в соответствии с ведущими мировыми практиками.

С точки зрения защиты автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУТП) приоритетным для «Норникеля» остается покрытие базовыми мерами (средствами и системами) защиты максимального числа предприятий и производственных площадок, на которых эксплуатируются АСУТП. В отчетном году упор сделан на использование отечественных решений.

По итогам проведенного в 2023 году внутреннего аудита дана высокая оценка результатам работы функции информационной безопасности в области защиты АСУТП, представленные рекомендации будут реализованы в 2024 году.

Другим значимым направлением в ходе обеспечения информационной безопасности является реагирование на киберинциденты. Для этого Компания использует передовые технические решения, отечественные и мировые практики управления процессами киберзащиты. Разработанные процедуры регулярно тестируются (не реже одного раза в квартал), что позволяет оценить уровень готовности Компании к современным кибератакам. Любой сотрудник Компании в случае обнаружения подозрительного контента или активности на корпоративных устройствах может направить обращение в функцию информационной безопасности. Специалисты проводят оценку возможного деструктивного влияния на информационные системы Компании и принимают меры, направленные на предотвращение и устранение последствий инцидентов.

В отчетном году были разработаны и реализованы новые стратегии управления уязвимостями, направленные

на противостояние новым методам воздействия злоумышленников и обеспечение непрерывной защиты систем Компании, в том числе внедряя стратегию DevSecOps, направленную на обеспечение безопасности на протяжении всего жизненного цикла разработки программного обеспечения.

Защита персональных данных (включая третьих лиц) осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации на базе применения комплекса организационно-технических мер, включая средства антивирусной защиты, предотвращения утечек, контроля отчуждаемых устройств, анализа событий безопасности, а также тренингов персонала для повышения осведомленности по теме комплаенса персональных данных. В 2023 году была проведена работа по приведению в соответствие процессов обработки персональных данных с требованиями законодательства и внутрикорпоративными документами.

Статистика в области обеспечения информационной безопасности в 2023 году

>6 тыс. проверок проведено по обращениям сотрудников Компании в области информационной безопасности

>18 тыс. количество отработанных событий информационной безопасности

57 эксплуатируемых систем подлежали анализу защищенности, выявлению узких мест и последующему принятию мер по их устранению



13 предприятий Группы привели процессы обработки персональных данных в соответствие с требованиями законодательства и локальными актами Компании



Система управления информационной безопасностью в «Норникеле» соответствует требованиям международного стандарта ISO/IEC 27001:2013.

В 2023 году высокую эффективность процессов управления информационной безопасности подтвердили пять объектов «Норникеля»:

- Мурманский транспортный филиал;
- Кольская горно-металлургическая компания (Кольский дивизион);
- Надеждинский металлургический завод (Норильский дивизион);
- Медный завод (Норильский дивизион);
- Талнахская обогатительная фабрика (Норильский дивизион).

Внешний аудитор отметил высокий уровень вовлеченности руководства в процессы СУИБ, готовность предприятий реагировать на новые угрозы и вызовы.

На 2024 год запланирована серия аудитов по переходу на версию стандарта ISO/IEC 27001:2022.

Обучение по вопросам информационной безопасности

Повышение осведомленности сотрудников о принципах защиты данных и правилах цифровой гигиены является значимым элементом системы управления информационной безопасностью, что закреплено во внутрикорпоративных документах Компании¹. В 2023 году в «Норникеле» поставлена цель по повышению культуры информационной безопасности в рамках всей Группы.

Все новые сотрудники проходят ознакомление с внутренними нормативно-методическими документами, регламентирующими требования информационной безопасности, и дополнительный вводный инструктаж.

Ежегодно проводится обучение сотрудников с учетом актуальных киберугроз и рисков.

В 2023 году было реализовано 95 плановых и 19 внеплановых тренингов в формате электронных курсов и очных лекций, обучение прошли 34 104 сотрудника Группы.

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

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

34 104 сотрудника Группы прошли обучение в 2023 году

Взаимодействие с заинтересованными сторонами по вопросам информационной безопасности

Обмен опытом и лучшими практиками по защите информационных систем, построение государственно-частного диалога по вопросам законодательного регулирования осуществляются в рамках деятельности клуба «Безопасность информации в промышленности»

(«БИП-Клуб»), созданного по инициативе «Норникеля». В состав Клуба на конец 2023 года входили более 70 российских компаний. Повестка Клуба включает актуальные вопросы обеспечения киберзащиты бизнеса в условиях новых вызовов и угроз.

Для развития рынка информационной безопасности для промышленного сектора экономики Компания в отчетном году проводила встречи с разработчиками и вендорами продуктов и услуг в сфере информационной безопасности и заключила с рядом из них стратегические соглашения о партнерстве.

¹ Регламент повышения осведомленности в области информационной безопасности ПАО «ГМК «Норильский никель».