

Спасая жизни

Платина для медицины

Pt

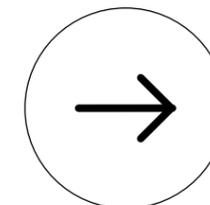
Платина входит в состав катетеров для кардиохирургических операций, стентов для восстановления кровотока по сосудам и специальных металлических спиралей для лечения аневризм. Она обладает высокой ковкостью и отлично проводит ток, поэтому из нее делают тонкие провода для внутренних электронных имплантатов, например, кардиостимуляторов и слуховых аппаратов.

Еще одна сфера применения платины — детали устройств для нейромодуляции, таких как специальные электроды, которые имплантируют в головной или спинной мозг.



05. Корпоративное управление

Обращение Председателя Совета директоров	188
Структура органов управления и контроля	190
Общее собрание акционеров	193
Совет директоров	195
Комитеты Совета директоров	202
Исполнительные органы	209
Отчет о вознаграждении	212
Органы контроля	215



Обращение Председателя Совета директоров

Уважаемые акционеры, партнеры и коллеги!

В 2024 году Совет директоров уделял приоритетное внимание ключевым вопросам устойчивого развития Компании, улучшению производственных показателей, финансовым результатам, а также совершенствованию взаимодействия с инвесторами и другими заинтересованными сторонами.

Одним из важнейших событий года стало объединение Норильского и Кольского дивизионов в Заполярный дивизион. Этот шаг позволил нам создать более совершенную структуру управления, что способствует оперативному принятию решений и повышению управляемости процессов. Мы уверены, что это изменение станет основой для дальнейшего роста эффективности компании.

В 2024 году мы отметили 20-летний юбилей выпуска корпоративной нефинансовой отчетности. Наша приверженность принципам устойчивого развития заложена и в картах КПЭ топ-менеджмента, где значительный вес — 20% — занимают показатели по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды. Мы продолжаем активно сотрудничать с научным сообществом, внедрять

” **Регулярные открытые онлайн-диалоги между сотрудниками и топ-менеджментом стали важным инструментом для выявления сильных и слабых сторон во взаимодействии внутри Компании и решения конкретных проблем.**

инновационные технологии и передовые практики для повышения безопасности и эффективности производства, улучшения качества окружающей среды и жизни населения.

Проведенная внешняя оценка корпоративного управления подтвердила высокую степень соответствия нашей Компании рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России и лучшим практикам. Мы утвердили новую редакцию Политики вознаграждения членов Совета директоров, увеличив размер вознаграждения членов Совета директоров за участие в работе комитетов Совета директоров, учитывая их активное вовлечение

в работу и опыт крупнейших компаний из различных секторов экономики.

Мы гордимся нашими достижениями в области информационной безопасности и защиты корпоративной инфраструктуры. В 2024 году Компания успешно отразила кибератаки, обработав почти 20 тыс. событий информационной безопасности и около 1 тыс. киберинцидентов. Мы внедрили новую модель управления информационной безопасностью, а внешний аудитор отметил высокий уровень вовлеченности руководства в эти процессы и готовность Компании реагировать на новые угрозы и вызовы. Особое внимание было

уделено повышению культуры информационной безопасности среди сотрудников. Дальнейшее совершенствование существующих процессов обеспечения информационной безопасности является одной из ключевых целей на 2025 год.

Особо хочу отметить нашу активную работу с коренными малочисленными народами Севера. В 2024 году была утверждена обновленная политика взаимодействия с коренными малочисленными народами, разработанная в сотрудничестве с независимыми экспертами и представителями общин. Подписанное соглашение с Федеральным агентством

по делам национальностей стало еще одним шагом на пути к обеспечению устойчивого развития коренных народов, сохранению традиционного уклада и культуры.

Компания продолжает конструктивный диалог с органами власти, участвуя в парламентских слушаниях, круглых столах и рабочих группах. Мы активно вовлечены в обсуждение законодательных инициатив через процедуры антикоррупционной экспертизы, что способствует улучшению делового климата в стране. Наши усилия были высоко оценены: «Норникель» стал победителем национальной премии «Лидеры ответственного бизнеса». Также Компания получила

наивысшую оценку «AAA+» в Антикрупционном рейтинге российского бизнеса.

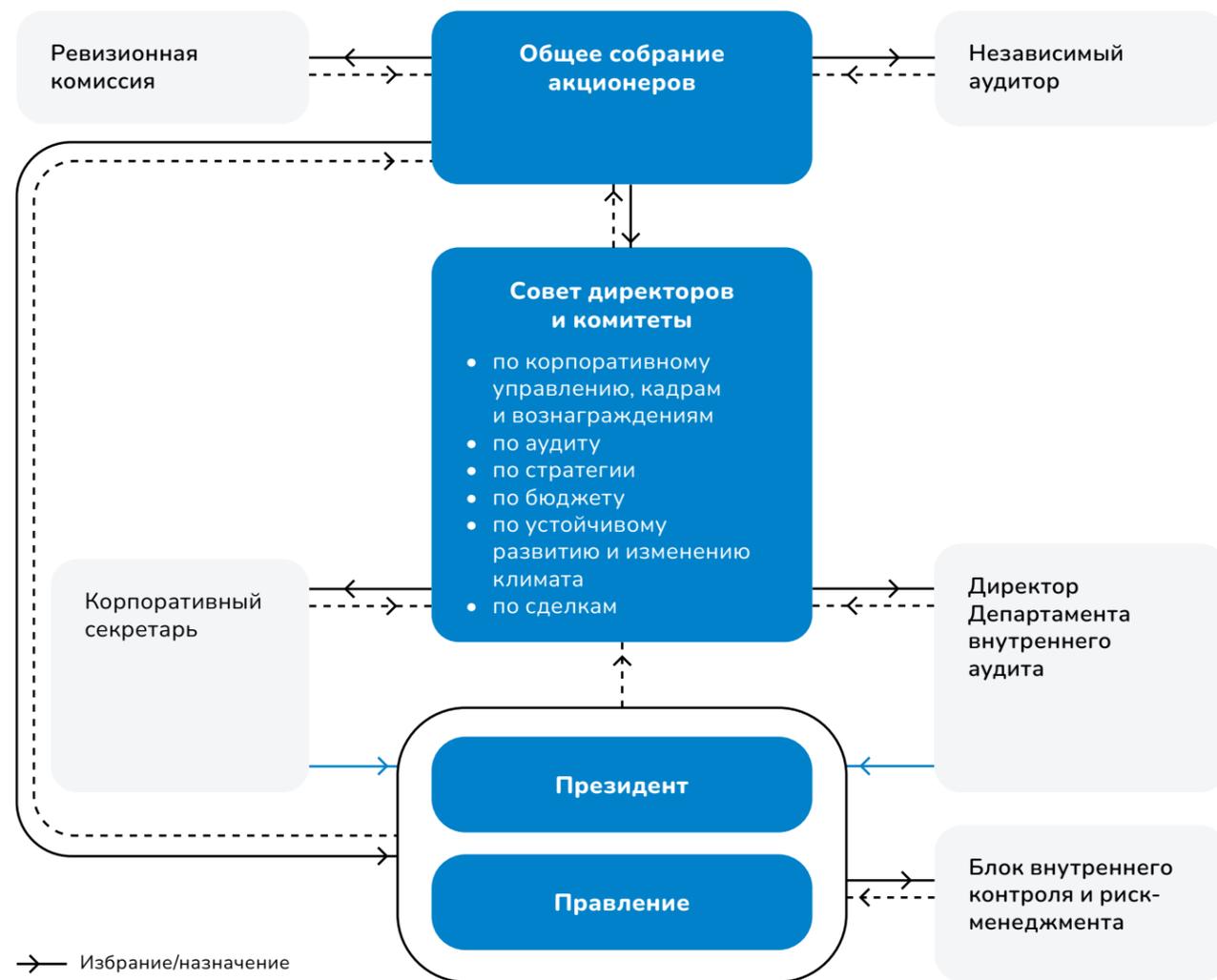
Принципы достоверности и открытости остаются приоритетными для Компании. Мы убеждены, что доверие акционеров, партнеров и сотрудников — это основа нашего устойчивого развития и инвестиционной привлекательности.

Председатель Совета директоров
ПАО «ГМК «Норильский никель»



Структура органов управления и контроля

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



→ Избрание/назначение
- - - - - Отчетность
→ Административное подчинение

Соблюдение и оценка принципов корпоративного управления

«Норникель» стремится к постоянному совершенствованию системы корпоративного управления, соответствию международным и национальным стандартам, руководствуется требованиями действующего российского законодательства, рекомендациями Банка России, Правилами листинга ПАО Московская Биржа, а также лучшими практиками корпоративного управления.

Компания использует Кодекс корпоративного управления, рекомендованный Банком России¹ (далее — Кодекс) в качестве документа, определяющего стандарты и принципы корпоративного управления Компании.

Оценка соблюдения Компанией принципов и рекомендаций Кодекса за 2024 год проводилась по форме, рекомендованной к применению письмом Банка России от 27 декабря 2021 года № ИН-06-28/102.

Большинство принципов и рекомендаций Кодекса нашли отражение в корпоративной практике Компании. В случаях частичного несоблюдения Компания представляет соответствующие объяснения и описание используемых Компанией механизмов и инструментов корпоративного управления, которые используются вместо рекомендованных Кодексом, а также мер,

направленных на снижение возникающих в связи с этим потенциальных рисков. Принципы достоверности и открытости являются приоритетными в Компании, что способствует формированию доверительных отношений «Норникеля» с акционерами, инвесторами и иными стейкхолдерами.



Полный отчет об уровне фактического исполнения Компанией рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2024 год приведен в текущем Отчете в разделе «Дополнительная информация».

Соблюдение принципов и рекомендаций Кодекса² по итогам 2024 года:

72,2 % соблюдается полностью **27,8 %** соблюдается частично **0 %** не соблюдается

Раздел кодекса	Количество вопросов	2021				2022				2023				2024			
		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
1. Права акционеров	13	9	4	—	10	3	—	9	4	—	9	4	—	9	4	—	
2. Совет директоров	36	28	8	—	25	11	—	28	8	—	28	8	—	28	8	—	
3. Корпоративный секретарь	2	2	—	—	2	—	—	2	—	—	2	—	—	2	—	—	
4. Система вознаграждения	7	6	4	—	7	3	—	7	3	—	7	3	—	7	3	—	
5. Система управления рисками и внутреннего контроля	6	5	1	—	5	1	—	5	1	—	5	1	—	5	1	—	
6. Раскрытие информации	7	4	3	—	4	3	—	4	3	—	3	4	—	3	4	—	
7. Существенные корпоративные действия	5	3	2	—	3	2	—	3	2	—	3	2	—	3	2	—	
Всего вопросов	79	57	22	—	56	23	—	58	21	—	57	22	—	57	22	—	
Доля выполнения принципов Кодекса, %	—	72	28	—	71	29	—	73	27	—	72	28	—	72	28	—	

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

² ● — соблюдается, ● — соблюдается частично, ● — не соблюдается.

«Норникель» демонстрирует высокую степень соответствия рекомендациям Кодекса и стандартам корпоративного управления, что неоднократно было подтверждено независимыми экспертами.

Согласно исследованию Центра корпоративного развития TopCompetence при участии Московской биржи и Центра системных трансформаций экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова, «Норникель» входит в топ-20 лидеров в области корпоративного управления Национального индекса

корпоративного управления¹ из 100 крупнейших по капитализации публичных компаний, акции которых обращаются на Московской бирже.

Компания и далее планирует уделять особое внимание развитию и выстраиванию передовой системы корпоративного управления как важнейшего инструмента обеспечения эффективности, устойчивости и инвестиционной привлекательности.

Принципы, сформулированные в Кодексе, являются для нас важнейшим источником для разработки собственных принципов корпоративного управления и внутренних документов.

Предупреждение конфликта интересов

В Компании разработаны меры, направленные на предупреждение ситуаций, связанных с возможным конфликтом интересов акционеров и членов органов управления. Начиная с 2016 года члены Совета директоров и Правления, а также вице-президенты Компании на ежеквартальной основе предоставляют сведения о родственниках и членах семьи по соответствующей форме.

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

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

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

директоров воздерживаться от действий, которые могут создать конфликт интересов, и, если такой конфликт может возникнуть, необходимо письменно сообщить о нем Корпоративному секретарю.

При наличии у члена Совета директоров или Правления 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 2024 года уведомлений от членов Совета директоров и Правления о наличии у них конфликта интересов не поступало.

Общее собрание акционеров

Голосование на **Общем собрании акционеров осуществляется по принципу «одна голосующая акция — один голос»¹.**

Ключевые компетенции собрания

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

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 регламентирован в Положении об общем собрании акционеров.

«Норникель» обязан ежегодно проводить годовое заседание Общего собрания акционеров. Собрания, проводимые помимо годового, являются внеочередными и могут проводиться в очной или заочной форме.

Участие акционеров в годовых заседаниях Общих собраний



Сервисы голосования в 2024 году (%)



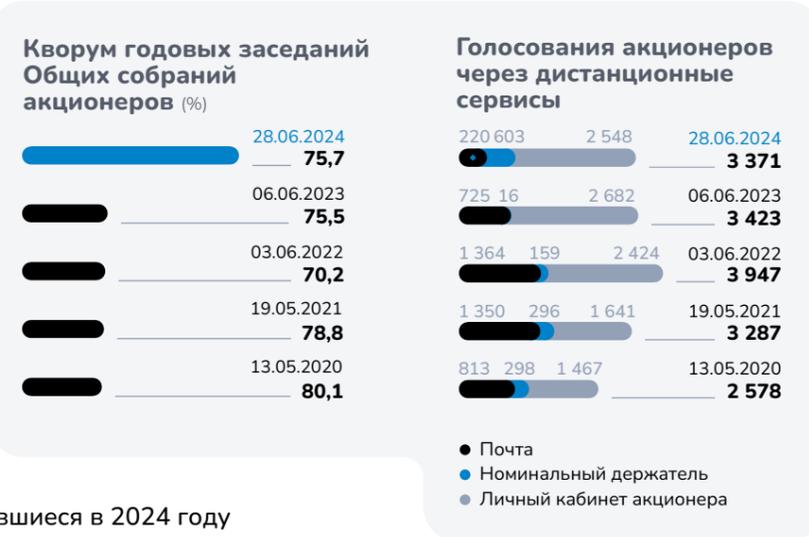
¹ Национальный индекс корпоративного управления — ежегодное независимое исследование корпоративного управления топ-100 крупнейших по капитализации компаний, торгующих обыкновенными акциями на Московской бирже. Проводится с 2015 года при технической поддержке Московской биржи и МГУ им. М.В. Ломоносова.

¹ За исключением случая кумулятивного голосования при избрании членов Совета директоров.

Важные даты для акционеров

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

В 2024 году было проведено одно годовое заседание Общего собрания акционеров в заочной форме, с применением надежного сервиса электронного голосования. Сервис электронного голосования на общих собраниях акционеров «Норникеля» обеспечивает регистратор АО «НРК — Р.О.С.Т.» (страница сервиса: [Личный кабинет акционера](#)). Данный вид сервиса популярен среди акционеров и позволяет принимать участие в голосовании вне зависимости от места нахождения



Общее собрание акционеров, состоявшееся в 2024 году

Дата собрания	Рассмотренные вопросы
28 июня 2024 года — годовое заседание Общего собрания акционеров (заочное)	<p>Утверждены Годовой отчет, годовая бухгалтерская и консолидированная финансовая отчетность за 2023 год.</p> <p>Принято решение прибыль по результатам 2023 года не распределять, дивиденды не выплачивать.</p> <p>Избран новый состав Совета директоров и Ревизионной комиссии, приняты решения о выплате им вознаграждения. Утверждена новая Политика вознаграждения членов Совета директоров.</p> <p>Назначена аудиторская организация для аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2024 год, консолидированной финансовой отчетности за 2024 год, включая обзорную проверку промежуточной консолидированной финансовой отчетности за шесть месяцев 2024 года.</p> <p>Дано согласие на страхование ответственности членов органов управления, а также сделок по возмещению членам органов управления убытков, которые указанные лица могут понести в связи с их назначением и исполнением обязанностей члена Совета директоров и члена Правления</p>

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

Совет директоров

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.

Состав Совета директоров



Члены совета директоров в количестве 13 человек ежегодно избираются на годовом Общем собрании акционеров путем кумулятивного голосования. Избранными считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов.

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

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

Компетенции членов Совета директоров (ЧЕЛОВЕК)

Ключевые компетенции	2020	2021	2022	2023	2024
Стратегия	5	6	6	5	5
Право и корпоративное управление	6	5	9	8	10
Финансы и аудит	8	8	8	9	10
Горная металлургия / инженерия	8	7	7	7	7
Международные экономические отношения	5	4	3	3	3
Вопросы ESG	1	5	6	4	6

Независимые директора

Независимые директора обладают достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способны выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов Компании, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. Независимые директора представляют интересы всех акционеров, работая на благо Компании в целом; наличие в составе Совета независимых директоров, имеющих безупречную деловую репутацию и пользующихся доверием акционеров, повышает привлекательность Компании для инвесторов, благотворно влияет на эффективность ее работы.

Критерии независимости

В 2024 году, следуя лучшим практикам корпоративного управления, Совет директоров Компании проводил регулярную оценку соответствия критериям независимости кандидатов и избранных членов Совета директоров, установленным Уставом Компании и Правилами листинга ПАО Московская Биржа.

При проведении проверки соответствия кандидатов и избранных членов Совета директоров критериям независимости было установлено отсутствие их связанности с эмитентом, существенным акционером эмитента, существенным контрагентом эмитента, конкурентом эмитента, государством или муниципальным образованием. Всеми независимыми директорами подписан документ, подтверждающий их соответствие требованиям, предъявляемым к независимому директору в соответствии с Уставом Компании, а также декларация, включающая обязательство директора представлять интересы всех акционеров и Компании, сообщать Совету директоров о появлении критериев связанности, возникновении конфликта интересов и других этических моментах.

В течение отчетного периода Компания соответствовала требованиям Правил листинга ПАО Московская Биржа, предъявляемым к количеству независимых директоров в составе Совета директоров. В состав Совета директоров Компании, избранного на годовом Общем собрании акционеров 28 июня 2024 года, вошли шесть независимых директоров. Таким образом, доля независимых директоров составила 46%.



Возрастной диапазон состава Совета директоров



Стаж работы в составе Совета директоров



Итоги деятельности в отчетном году

В 2024 году было проведено 27 заседаний Совета директоров Компании, из них восемь — в очной форме. На заседаниях был рассмотрен 71 вопрос.

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

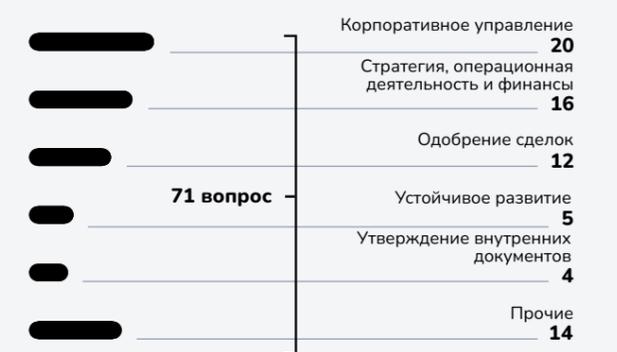
исполнительных органов. Совет директоров формирует бизнес-этику и несет ответственность за корпоративную и социальную культуру «Норникеля».

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

Количество заседаний и рассмотренных вопросов на Совете директоров



Категории вопросов, рассмотренных Советом директоров (шт.)



В соответствии с Уставом Компании заседания Совета директоров проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в шесть недель. Заседания созываются по инициативе Председателя Совета директоров, по требованию члена Совета директоров, Ревизионной комиссии, аудитора, Правления, Президента, а также акционеров, владеющих в совокупности не менее чем 10% обыкновенных акций Компании (или их представителей), изложенному в письменной форме, с указанием мотивов созыва заседания.

Количественный состав Совета директоров, согласно Уставу, насчитывает 13 человек. Члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров на срок до следующего годового Общего собрания акционеров. Данный количественный состав Совета директоров позволяет оптимально

соответствовать целям и задачам Компании, а грамотно сбалансированный с точки зрения независимости состав обеспечивает выработку решений, учитывающих интересы заинтересованных сторон, и способствует повышению качества управленческих решений. В действующий состав Совета директоров, избранный на годовом Общем собрании акционеров Компании 28 июня 2024 года, входят пять директоров, являющихся неисполнительными, два — исполнительными и шесть — независимыми директорами. Наличие шести независимых директоров в составе Совета превышает минимальное количество независимых директоров, установленное Правилами листинга и Кодексом корпоративного управления, рекомендованным Банком России, а сбалансированное соотношение директоров позволяет принимать взвешенные решения по вопросам повестки дня.

Основное внимание в 2024 году Совет директоров продолжил уделять вопросам, имеющим приоритетное значение для устойчивого развития Компании, стратегии взаимодействия с инвесторами, производственным показателям и финансовым результатам Компании.

Одними из ключевых моментов отчетного года стали утверждение новой редакции Политики в области взаимодействия с коренными малочисленными народами, обусловленное качественным развитием применяемой «Норникелем» практики взаимодействия с коренными малочисленными народами, совершенствованием используемых в данной области процедур и механизмов, а также обеспечением соответствия системы

взаимодействия с коренными малочисленными народами требованиям международных стандартов. Кроме того, в отчетном году была актуализирована Стратегия в области экологии и климатических изменений, предпосылками для обновления которой стали изменившаяся геополитическая обстановка и опыт реализации стратегии. В целях сохранения конкурентоспособности на глобальных рынках и соответствия требованиям ключевых стейкхолдеров Советом директоров были утверждены основные направления Стратегии углеродной нейтральности. Наряду с ключевыми вопросами в отчетном году Совет директоров принимал решения по не менее важным для Компании вопросам в области корпоративного управления, стратегии, операционной деятельности

и финансов, а также было уделено внимание вопросам устойчивого развития и одобрению сделок.

Совет директоров, играя ключевую роль в системе корпоративного управления, в 2025 году продолжит прорабатывать вопросы стратегии и приоритетных направлений деятельности Компании, уделяя большое внимание инновационному развитию и использованию новых технологий для повышения операционной эффективности, проведению работ по повышению эффективности производства и снижению операционных издержек, а также осуществлению мероприятий в области риск-менеджмента, безопасности, охраны труда и экологии.

Оценка работы Совета директоров

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

В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления, лучшими практиками корпоративного управления и Политикой оценки деятельности Совета директоров оценка эффективности деятельности Совета директоров Компании за 2024 год

была проведена в виде внешней оценки с привлечением независимого профессионального консультанта — компании Ward Howell (АО «Вектор Лидерства»). Предыдущая оценка с участием внешнего консультанта была проведена Компанией по итогам 2021 года.

Целью проведения оценки является мониторинг динамики изменений в работе Совета директоров и комитетов, а также определение направлений для повышения эффективности работы Совета, его комитетов, директоров и Корпоративного секретаря.

Для оценки участникам разослали подробные опросники, а полученные результаты были верифицированы в рамках интервью. Внешние консультанты отметили активное участие членов Совета директоров в процедуре оценки, а также содержательный и открытый характер обсуждений в ходе проводимых интервью. В анкетировании и интервью приняли участие 12 из 13 членов Совета директоров.

По итогам проведения указанных мероприятий компанией Ward Howell был подготовлен отчет о результатах оценки, который был представлен членом Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждению, Корпоративному секретарю и рассмотрен Советом директоров Компании.

Методология оценки

Для сбора необходимой информации и получения максимально объективных результатов консультанты использовали несколько инструментов:

- анализ внутренних документов;
- анкетирование членов Совета директоров;
- интервью с членами Совета директоров.

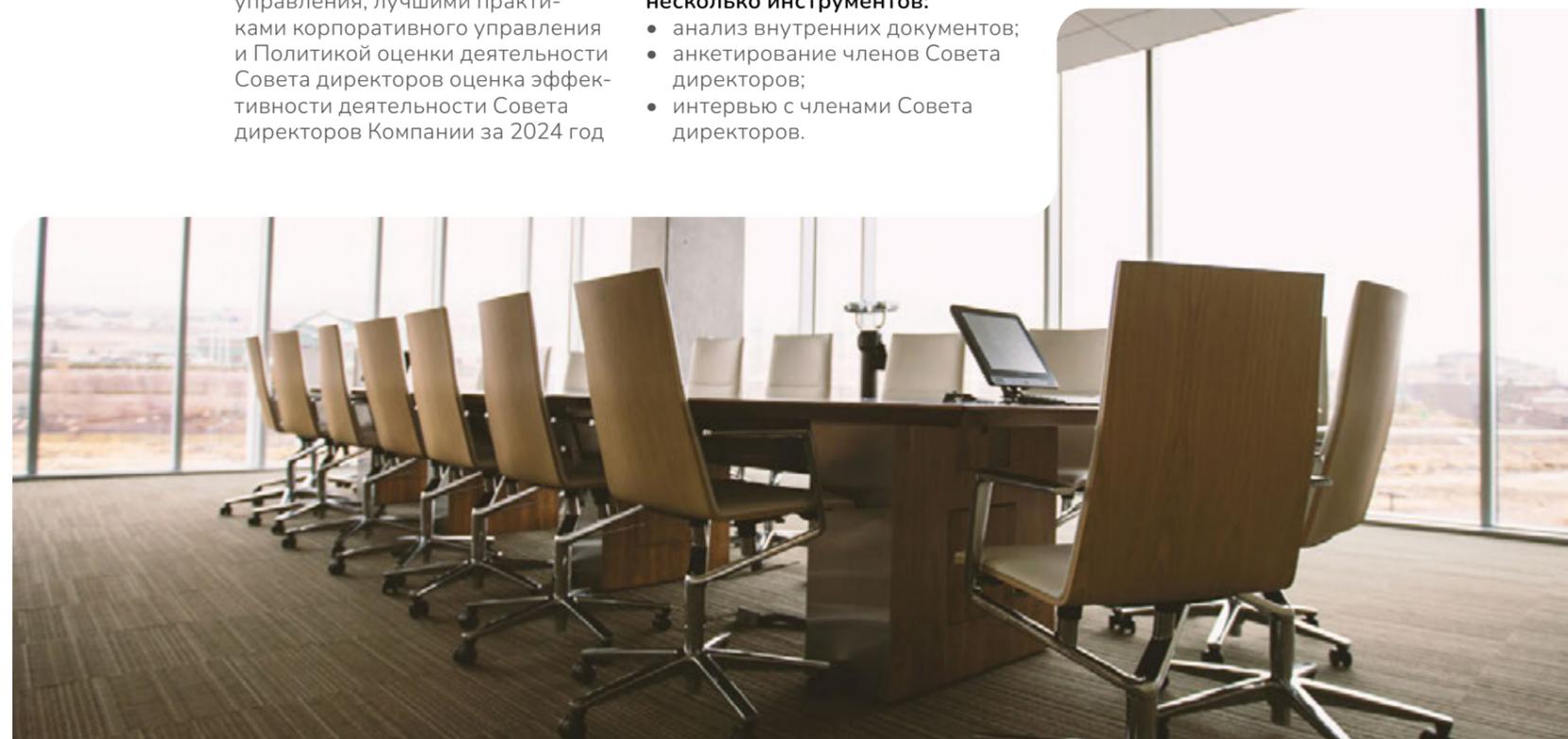
Участие в заседаниях Совета директоров и комитетов Совета директоров в 2024 году¹

Член Совета директоров	Посещаемость заседаний Совета директоров			Посещаемость заседаний комитетов						
	Всего	Очные	Заочные	Комитет по стратегии	Комитет по бюджету	Комитет по аудиту	Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	Комитет по устойчивому развитию и изменению климата	Комитет по сделкам	
1. Директор	27/27	8/8	19/19	-	-	-	-	-	-	
2. Директор	27/27	8/8	19/19	6/6	-	12/12	8/18	9/9	-	
3. Директор	26/27	7/8	19/19	6/6	-	-	-	9/9	-	
4. Директор	27/27	8/8	19/19	6/6	6/6	-	18/18	-	-	
5. Директор	26/27	7/8	19/19	4/6	4/6	-	18/18	-	-	
6. Директор	27/27	8/8	19/19	-	-	-	-	-	9/9	
7. Директор	26/27	7/8	19/19	2/6	6/6	12/12	-	9/9	9/9	
8. Директор	27/27	8/8	19/19	-	-	12/12	-	9/9	-	
9. Директор	26/27	7/8	19/19	-	2/6	12/12	10/18	4/9	-	
10. Директор	27/27	8/8	19/19	-	-	-	-	-	-	
11. Директор	27/27	8/8	19/19	6/6	6/6	12/12	18/18	-	-	
12. Директор	11/27	3/8	8/19	-	-	-	-	-	-	
13. Директор	27/27	8/8	19/19	-	6/6	-	18/18	-	9/9	

Член Совета директоров до годового Общего собрания акционеров 28.06.2024

1. Директор	15/27	4/8	11/19	-	-	-	-	5/9	-
-------------	-------	-----	-------	---	---	---	---	-----	---

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



Результаты оценки

Оценка показала эффективность деятельности Совета директоров, его комитетов и Корпоративного секретаря. Наиболее высокую оценку получили следующие аспекты:

- большинство членов Совета директоров проявляют высокий уровень вовлеченности, погружаясь в работу Совета директоров и Компании и поддерживая высокое качество корпоративного управления;
- Совет директоров, состоящий из опытных профессионалов, обеспечивает качественное рассмотрение финансовой отчетности и бюджета, хорошо взаимодействует с внутренними и внешними аудиторами. Совет директоров уделяет внимание рискам, следит за соблюдением юридических требований

- и обязательств, которые регулируют работу Совета директоров и Компании;
- комитеты оказывают качественную экспертную поддержку Совету директоров при принятии решений и эффективно взаимодействуют с ним. Председатели комитетов регулярно проводят заседания и обеспечивают результативность работы;
- Корпоративный секретарь обеспечивает качественную поддержку работы Совета директоров, оперативную координацию процессов и строгое соблюдение стандартов корпоративного управления.

В ходе оценки была проанализирована индивидуальная посещаемость директорами заседаний Совета директоров и комитетов в отчетном периоде. Также на основе индивидуальной

оценки директоров разработан план мероприятий по развитию эффективности членов Совета директоров.

Совет директоров на заседании в апреле 2025 года рассмотрел Отчет о результатах внешней оценки эффективности деятельности Совета директоров, комитетов Совета директоров и Корпоративного секретаря, а также рекомендации Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям и признал эффективной работу Совета директоров, Председателя Совета директоров и комитетов Совета директоров в отчетном году.

По итогам заседания рекомендации консультанта были приняты к сведению и будут учтены в деятельности Совета директоров в 2025–2026 годах.

Критерии отбора и преемственность

Эффективность выполнения Советом директоров Компании своих функций во многом зависит от его 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. В этой связи акционерам предлагается направлять в Компанию свои предложения по кандидатам. Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям предварительно

рассматривает информацию по кандидатам и дает свою оценку на предмет соответствия кандидата требованиям Устава Компании и федерального закона «Об акционерных обществах», Правилам листинга Московской биржи. Основными требованиями, предъявляемыми к кандидату, являются:

- Компетенции кандидата. Кандидат в Совет директоров должен соответствовать хотя бы одному из критериев: быть признанным специалистом в производственной сфере, сфере финансов, юриспруденции, аудита, стратегического управления, корпоративного управления, управления персоналом, управления рисками, а также сфере инноваций и инвестиций.
- Независимость кандидата. Особое внимание при отборе кандидатов в Совет директоров отведено вопросу независимости кандидата. Комитетом по корпоративному управлению

- также проводится оценка на предмет соответствия кандидатов в Совет директоров критериям независимости, отраженным в Кодексе корпоративного управления.
- Деловая репутация кандидата. Кандидаты в члены Совета директоров должны иметь безупречную репутацию: отсутствие судимостей за преступления в сфере экономики и преступления против государственной власти, а также фактов привлечения к административной ответственности за правонарушения в области предпринимательской деятельности или в области финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг.

Данная оценка является основой для принятия Советом директоров и представлении рекомендаций акционерам о голосовании на Общем собрании акционеров.

Обучение и развитие

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

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

Также для членов Совета директоров, Правления и топ-менеджмента Компании в Академии

«Норникель» разработан и размещен дистанционный курс «Противодействие коррупции для руководителей».

Для ознакомления с текущей ситуацией на местах и реализации мероприятий в области устойчивого развития в июне отчетного года была организована поездка топ-менеджмента и членов Совета директоров в Забайкальский дивизион.

Страхование ответственности членов органов управления

Компания страхует риски ответственности членов органов управления, связанные с выполнением ими своих должностных обязанностей в Компании. Страхование распространяется на ущерб, возникающий в течение срока исполнения членами органов управления своих обязанностей по следующим рискам:

- личная ответственность;
- имущественные интересы Компании по возмещению ущерба за должностных лиц;
- предъявления исков по ценным бумагам Компании

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.

В отчетном году при Совете директоров работали шесть комитетов, пять из которых состоят из пяти человек, Комитет по сделкам — из трех директоров. Порядок формирования, составы и деятельность комитетов регламентируются положениями соответствующих комитетов, утвержденными Советом директоров.

Согласно Уставу, комитеты Совета директоров возглавляются членами Совета директоров, которые не являются членами исполнительных органов Общества, и в их состав должны входить независимые директора. Член Совета директоров не должен возглавлять более чем два комитета.

Комитет по стратегии

Доля независимых директоров — 40%, председатель комитета — независимый директор.

Комитет по стратегии состоит из пяти членов Совета директоров, двое из которых являются независимыми, в том числе председатель. В отчетном году было проведено шесть заседаний комитета в форме совместного присутствия.

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

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

В отчетном году Комитетом по стратегии подготовлены рекомендации Совету директоров и принята к сведению информация о ходе реализации и статусе крупных инвестиционных проектов, в том числе Серной программы, информация о сбытовой деятельности Компании и маркетинге, об оценке влияния текущей макроэкономической ситуации на перспективную производственную программу, долгосрочную инвестиционную программу и финансовую модель Компании. На протяжении отчетного года комитетом обсуждались подходы к развитию Компании, вниманию комитета представлялись отчеты о промышленной безопасности и охране труда, о результатах реализации готовой продукции (обзор рынков металлов), рассмотрены статусы

реализации ИТ-программы, стратегии развития инноваций и НИОКР, а также принята к сведению информация о стратегии поисково-разведочных работ и об актуализации стратегии развития топливно-энергетического комплекса.

В 2025 году комитет планирует продолжить работу по рассмотрению хода реализации функциональных стратегий, статус реализации ключевых перспективных проектов Компании, а также отчеты менеджмента по иным вопросам, относимым к компетенции комитета.

Количество заседаний комитетов

В 2024 году было проведено 59 заседаний (из них одно совместное), рассмотрено 132 вопроса



Структура комитетов Совета директоров (%)

Комитеты Совет директоров	Независимые директора	Неисполнительные директора	Исполнительные директора
Комитет по стратегии	40	60	0
Комитет по бюджету	40	60	0
Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	60	40	0
Комитет по аудиту	80	20	0
Комитет по устойчивому развитию и изменению климата	60	40	0
Комитет по сделкам	0	67	33

Ключевые функции

Подготовка предложений по актуализации Стратегии

Обеспечение эффективной работы Совета директоров «Норникеля» в области разработки, контроля исполнения и корректировки Стратегии



Комитет по бюджету

Доля независимых директоров — 40%, председатель комитета — неисполнительный директор.

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

В 2024 году было проведено шесть заседаний комитета, из них два заочных.

В отчетном году вниманию Комитета по бюджету был представлен информационный обзор программы инициатив повышения эффективности

и принята к его сведению информация о прогнозе цен на металлы и курсы валют. Комитет по бюджету также одобрил и рекомендовал к утверждению Советом директоров бюджет «Норникеля» на 2025 год.

Ключевые функции

Контроль за исполнением бюджетов и бизнес-планов

Рассмотрение, подготовка предложений и рекомендаций Совету директоров в отношении дивидендов, дивидендной политики

Подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам, касающимся формирования и использования резервного и иных фондов Компании

Организация и контроль процессов бюджетирования и бизнес-планирования Компании

Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

Доля независимых директоров — 60%, председатель комитета — независимый директор.

Комитет состоит из пяти директоров, трое из которых являются независимыми, в том числе и председатель комитета.

В отчетном году было проведено 18 заседаний Комитета, из них 13 — в заочной форме, четыре — в очной, одно из которых было проведено совместно с Комитетом по устойчивому развитию и изменению климата в форме совместного присутствия.

В целях улучшения системы корпоративного управления и соответствия лучшим корпоративным практикам Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям в отчетном году было инициировано проведение анализа отдельных

элементов корпоративного управления и системы мотивации Компании с привлечением внешних консультантов, одобренных Комитетом в марте 2024 года.

В августе 2024 года вниманию комитета были представлены: отчеты по оценке элементов корпоративного управления, подготовленные компаниями Strategy Partners и Stonebridge Legal и Ward Howell (АО «Вектор лидерства»). В соответствии с представленной в отчетах информацией комитетом были даны рекомендации, в рамках исполнения которых менеджмент Компании в настоящее время прорабатывает ряд инициатив, соответствующих лучшим корпоративным практикам и рекомендациям Банка России.

В 2024 году комитетом были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений

по вопросам, связанным с созданием, подготовкой и проведением годового Общего собрания 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.

На протяжении года Комитет дал рекомендации Совету директоров по внесению изменений в состав Правления Компании, а также по утверждению ряда внутренних документов Компании, продлению полномочий Корпоративного секретаря и внесению изменений в его трудовой договор. Комитетом принята к сведению информация о программе «Цифровой инвестор», о Программе работы с человеческим капиталом и согласованы КПЭ четвертого цикла Программы долгосрочного вознаграждения ключевых сотрудников Группы. В ходе подготовки к годовому Общему собранию акционеров, состоявшемуся 28 июня 2024 года, Комитетом была дана оценка соответствия кандидатов в члены Совета директоров Компании критериям независимости. Наряду с вопросами, рассмотренными Комитетом в отчетном году, к сведению членов была представлена информация о результатах ежегодной оценки эффективности Совета директоров за 2023 год, в соответствии с которой работа Совета директоров и Корпоративного секретаря Компании была признана эффективной.

Ключевые функции

Оценка, контроль функционирования и совершенствования системы корпоративного управления Компании

Надзор за формированием и реализацией информационной политики Компании

Мотивация, оценка деятельности и политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления, Президента Компании и Корпоративного секретаря

Преимственность в деятельности Совета директоров и Правления Компании

Комитет по аудиту

Доля независимых директоров — 80%, председатель комитета — 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.

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

В отчетном году было проведено 12 заседаний, из них семь в очной форме, пять — в заочной.

В 2024 году Комитетом по аудиту были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам, связанным с точностью и достоверностью финансовой отчетности Компании. Комитетом на ежеквартальной основе были рассмотрены и приняты к сведению результаты внутренних аудиторских проверок и внутреннего контроля. Рассмотрены отчеты Службы риск-менеджмента о ключевых рисках Компании и Инспекции по мониторингу технико-производственных и экологических рисков, отчет о работе Департамента экологии, а также заявление о риск-аппетите Компании на 2024 год.

В течение 2024 года на заседаниях Комитета по аудиту Компании, наряду с перечисленными, рассматривались следующие вопросы:

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

- обсуждение итогов проведенных аудиторских проверок, включая выявленные недостатки и корректирующие мероприятия, разработанные менеджментом, по совершенствованию процедур внутреннего контроля и минимизации рисков;
- статус Программы повышения эффективности закупочной деятельности.

Ключевые функции

Вопросы, связанные с промышленной безопасностью и охраной труда

Управление рисками и внутренним контролем

Недопущение недобросовестных действий сотрудников Компании и третьих лиц

Управление внешним и внутренним аудитом

Вопросы, связанные с финансовой отчетностью

Комитет по устойчивому развитию и изменению климата

Доля независимых директоров — 60%, председатель комитета — независимый директор.

Комитет состоит из пяти директоров, трое из которых являются независимыми, в том числе и председатель комитета.

В отчетном году комитетом было проведено всего девять заседаний, из них: шесть в очной форме, одно из которых совместное

с Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, три — в заочной.

Ключевыми вопросами, рассмотренными Комитетом в отчетном году, стали вопросы по статусу реализации комплексного плана социально-устойчивого развития муниципального образования г. Норильск. Принята к сведению информация о реализации

Стратегии социально-устойчивого развития, Стратегии углеродной нейтральности, Серной программе, концепции и оценки физических рисков и рисков переходного периода, связанных с изменением климата, благотворительности Компании и подходах к формированию командных КПЭ Компании. На протяжении 2024 года Комитетом были предварительно рассмотрены и даны рекомендации Совету директоров об утверждении Отчета об устойчивом развитии, Отчета по правам человека, Отчета в области ответственной цепочки поставок Группы компаний «Норильский никель» за 2023 год и утверждению новой редакции Политики в области взаимодействия с коренными малочисленными народами.

Ключевые функции

Формирование и реализация Стратегии в области устойчивого развития и изменения климата

Контроль проведения внешнего аудита отчетности и деятельности Компании в области устойчивого развития и изменения климата

Подготовка внутренней отчетности Компании и раскрытия информации об устойчивом развитии и изменении климата

Интеграция принципов устойчивого развития, включая изменение климата, в деятельность Компании

Управление рисками и внутренним контролем в области устойчивого развития и изменения климата

Комитет по сделкам

Комитет состоит из трех директоров, из которых два — исполнительные и один — неисполнительный директор. Согласно Положению о Комитете по сделкам, комитет должен состоять из трех членов, с возможным увеличением количественного состава по решению Совета директоров.

В отчетном году было проведено девять заседаний, из них одно — в очной форме, восемь — в заочной.

В 2024 году было обновлено Положение о Комитете по сделкам. В течение отчетного года комитет рассмотрел и дал рекомендации Совету директоров

по вопросам, связанным с привлечением финансирования, а также сделкам Компании, совершаемым в процессе размещения облигаций.

Ключевые функции

Предварительное рассмотрение сделок, требующих одобрения квалифицированным большинством Совета директоров, в соответствии с Уставом Компании

Иные вопросы, связанные с реализацией сделок Компании, требующих одобрения Совета директоров, и планируемых крупных сделок

Исполнительные органы

Руководство текущей деятельностью «Норникеля» осуществляется Президентом — единоличным исполнительным органом и Правлением — коллегиальным исполнительным органом.

Исполнительные органы обеспечивают:

- исполнение решений Совета директоров и Общего собрания акционеров;

- реализацию основных планов и программ «Норникеля»;
- поддержание эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля.

Президент избирается Общим собранием акционеров на неопределенный срок. Президент в своей деятельности подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров.

Члены Правления избираются Советом директоров на неопределенный срок. Совет директоров, согласно Уставу, имеет полномочия в любой момент освободить от занимаемой должности и расторгнуть договор с любым из членов Правления.

Правление

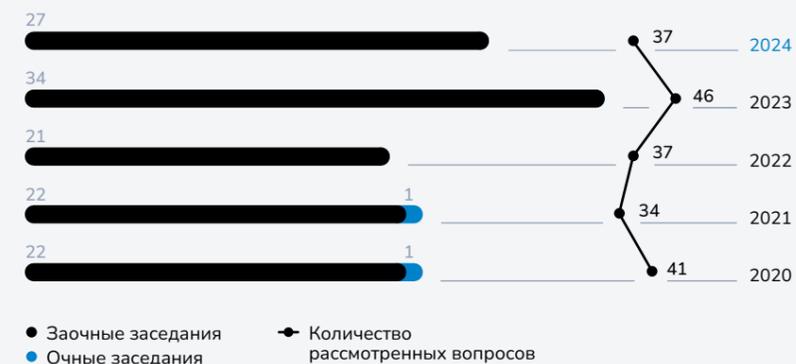
В 2024 году Правление Компании начало свою работу в составе из 11 членов, утвержденном Советом директоров 16 октября 2023 года. 20 сентября 2024 года Советом директоров было принято решение об увеличении количественного состава Правления Компании до 14 человек.

В 2024 году было проведено 27 заседаний Правления Компании, на которых было рассмотрено 37 вопросов.

Деятельность Правления в отчетном году

В целях улучшения эффективности управления на протяжении 2024 года Правлением принимались решения о внесении изменений в составы дивизионов. Одним из таких решений являлось упразднение Норильского и Кольского дивизионов и формирование Заполярного дивизиона. Принимались решения, касающиеся директоров филиалов Компании и внесения изменений в трудовые договоры с ними, рассматривались сделки Компании по привлечению финансирования, сделки, совершаемые в процессе размещения биржевых облигаций, рассматривались вопросы о принятии к сведению информации о промежуточных результатах реализации Стратегии социально-устойчивого развития и утверждения заявления о риск-аппетите Компании. Утвержден периметр

Количество заседаний Правления и рассмотренных вопросов



Компетенции членов Правления (ЧЕЛОВЕК)

Сфера деятельности	2020	2021	2022	2023	2024
Стратегия	2	3	3	3	3
Право и корпоративное управление	2	1	1	1	2
Финансы и аудит	2	3	3	4	4
Горная металлургия / инженерия	1	2	3	3	3
Международные экономические отношения	3	3	2	2	2
Вопросы ESG	3	3	2	2	3

Корпоративный секретарь

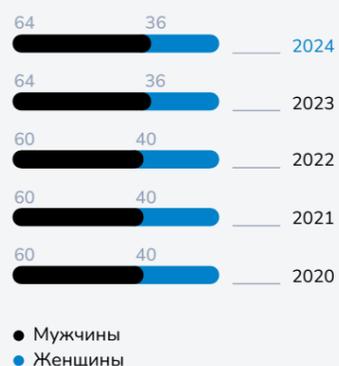
Основная задача Корпоративного секретаря — обеспечение реализации установленных законодательством и внутренними документами ПАО «ГМК «Норильский никель» процедур, обеспечивающих соблюдение прав и законных интересов акционеров, и контроль их исполнения. Корпоративный секретарь избирается Советом директоров

сроком на три года. Полномочия Корпоративного секретаря могут быть досрочно прекращены по решению Совета директоров.

Решением Совета директоров в декабре 2024 года полномочия Корпоративного секретаря были продлены сроком на три года.

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

Состав Правления по полу (%)

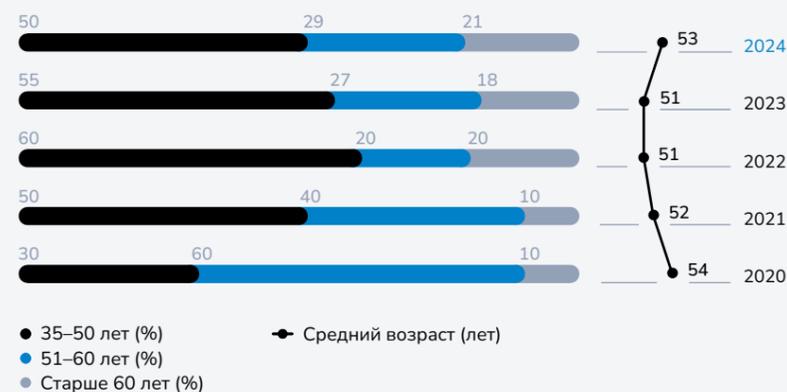


Продолжительность работы в составе Правления



самооценки системы внутреннего контроля в Группе на 2024 год. В целях повышения эффективности процессов корпоративного управления и проектов развития бизнеса в части создания совместных предприятий с участием Компании или дочерних структур Правлением Компании в отчетном году принято решение о создании Комитета по управлению совместными предприятиями при Правлении Компании и определены основные подходы к его работе. В рамках исполнения Программы долгосрочного вознаграждения ключевых сотрудников Компании в отчетном году Правлением согласована оценка показателей Программы долгосрочной мотивации персонала 2021–2023 и рекомендованы к утверждению ключевые

Возрастной диапазон состава Правления



показатели четвертого цикла Программы на 2024–2026 годы. Наряду с принятыми решениями в 2024 году Правление предварительно рассматривало и рекомендовало Совету директоров на утверждение Годовой отчет Компании, а также Отчет об устойчивом развитии, Отчет по правам человека и Отчет об ответственной цепочке поставок.

Ключевые функции

Подготовка и проведение заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров

Руководство работой секретариата Компании

Участие в подготовке и проведении Общего собрания акционеров

Участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Компании

Иные функции, предусмотренные внутренними документами Компании

Отчет о вознаграждении

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

- разработка Политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления и Президента Компании;
- надзор за внедрением и реализацией политики;
- регулярный пересмотр данного документа.

Компания не выдает кредиты членам Совета директоров и Правления.

58 млн долл. США

Общая сумма вознаграждения, выплаченная членам Совета директоров и Правления Компании в 2024 году, составила

5,4 млрд руб.¹

Вознаграждение Совета директоров

Принципы вознаграждения

Размер годового вознаграждения членов Совета директоров определяется в соответствии с Политикой вознаграждения, новая редакция которой была утверждена на годовом Общем собрании акционеров 28 июня 2024 года. В новой редакции Политики вознаграждения дополнено определение исполнительного члена Совета директоров; увеличен размер вознаграждения членов Совета директоров за участие в работе комитетов Совета директоров; уточнено, что суммы вознаграждений определены после налогообложения, и размер возмещаемых расходов учитывает уплачиваемый налог; исходя из действующих на сегодняшний момент рыночных условий, также скорректирована агрегированная страховая сумма за страхование ответственности директоров, должностных и иных лиц Компании.

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 пользуются страхованием ответственности за счет средств Компании в рамках программы страхования ответственности директоров. Также с членами Совета директоров заключаются соглашения о возмещении убытков, которые они могут понести в связи с избранием их членами Совета директоров. Страхование ответственности членов Совета директоров за счет собственных средств Компании рекомендовано Кодексом корпоративного управления, с тем чтобы в случае причинения убытков Компании они могли быть возмещены за счет средств страховой компании.

Вознаграждение Председателя Совета директоров

В связи с повышенным уровнем компетенции и ответственности структура вознаграждения Председателя Совета директоров отличается от вознаграждения иных неисполнительных директоров. По решению Общего собрания акционеров в отношении Председателя Совета директоров могут быть утверждены условия вознаграждения и дополнительные привилегии, отличные от установленных политикой. Предусмотренное политикой ежегодное базовое вознаграждение Председателя Совета директоров составляет 1 млн долл. США (после налогообложения). 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;
- за участие в работе одного из комитетов Совета директоров — 75 тыс. долл. США;
- 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 денежной форме, в том числе бонусы, привязанные к операционным результатам, опционы, социальный пакет и пенсионные планы, не применяются.

Вознаграждения исполнительных директоров

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

Вознаграждение членов Совета директоров

Вид вознаграждения	2024	
	Млн руб.	Млн долл. США
За работу в Совете директоров и комитетах	463,8	5,0
Заработная плата	10,4	0,1
Премия	12,4	0,1
Компенсация расходов	0,6	0,007
Иные вознаграждения	–	–
Итого	487,2	5,2

¹ Сумма выплаченного вознаграждения не включает вознаграждение, начисленное, но не выплаченное на конец 2024 года, а также страховые взносы и перечисления на ДМС. С учетом указанных начислений вознаграждение членам органов управления Компанией за 2024 год составило 6,6 млрд руб. (72 млн долл. США) в соответствии с отчетностью по МСФО.

Вознаграждение исполнительных органов

В соответствии с Уставом Компании размер вознаграждения и компенсаций членам Правления определяется Советом директоров.

Система КПЭ

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

отражающей уровень достижения стратегических целей, зависит от результатов работы Компании и определяется как финансовыми показателями (EBITDA и FCF общим весом 40%), так и нефинансовыми показателями («производственный травматизм» с весом 10%, «ноль экологических происшествий» с весом 10%), а также прочими индивидуальными показателями. КПЭ ежегодно актуализируются Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. В 2024 году в картах КПЭ топ-менеджмента

значительный вес — 20% — занимают показатели по промышленной безопасности, охране труда и экологии — это подтверждает, что культура безопасности в Компании продолжает оставаться безусловным приоритетом.

Сумма вознаграждения и премирования Президента Компании входит в компетенцию Совета директоров.

Вознаграждение членов Правления и Президента

Вид вознаграждения	2024	
	Млн руб.	Млн долл. США
За работу в Правлении	2,6	0,03
Заработная плата	3 563,9	38,5
Премия	1 325,7	14,3
Компенсация расходов	0,2	0,003
Иные вознаграждения	-	-
Итого	4 892,4	52,8

Органы контроля

В Компании функционирует система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиБК), которая охватывает все бизнес-процессы и уровни управления Группы. Система 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;
- Система внутреннего контроля;
- Служба риск-менеджмента;
- Независимый аудит (внешний контроль).



Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия является органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании. Члены Ревизионной комиссии в количестве пяти человек избираются ежегодно на годовом Общем собрании акционеров.

В 2024 году Ревизионной комиссией была проведена проверка хозяйственной деятельности Компании за 2023 год. По итогам проверки подготовлено заключение, представленное акционерам в составе материалов к годовому заседанию Общего собрания акционеров. Результаты проверки хозяйственной деятельности Компании за 2024 год будут представлены к годовому заседанию в 2025 году.

Вознаграждение

На годовом Общем собрании акционеров было установлено вознаграждение для каждого члена Ревизионной комиссии Компании, не являющегося сотрудником «Норникеля», в размере 1,8 млн руб. в год. Указанный размер вознаграждения аналогичен вознаграждению в 2023 году. Членам комиссии, являющимся сотрудниками «Норникеля», вознаграждение за работу в составе Ревизионной комиссии не выплачивается. Премии и иные вознаграждения в 2024 году не выплачивались.

Состав Ревизионной комиссии по полу (%)



Вознаграждение членов Ревизионной комиссии

Вид вознаграждения	2022		2023		2024	
	Млн руб.	Тыс. долл. США	Млн руб.	Тыс. долл. США	Млн руб.	Тыс. долл. США
За работу в Ревизионной комиссии	7,2	105	7,2	84	7,2	78

Внутренний аудит

В Компании функция внутреннего аудита осуществляется Департаментом внутреннего аудита, который создан для содействия Совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления бизнес-процессами Компании и оценке СУРиБК. Департамент функционирует на основе

Положения о Департаменте внутреннего аудита. В Компании действует Политика в области внутреннего аудита, утвержденная Советом директоров.

Департамент внутреннего аудита регулярно проводит объективные и независимые проверки, в ходе которых также оценивается

эффективность системы внутреннего контроля (СВК) и корпоративной системы управления рисками (КСУР). На основе проведенных проверок готовятся отчеты топ-менеджменту по совершенствованию процедур внутреннего контроля и осуществляется контроль за разработкой планов мероприятий, в случае обнаружения нарушений.

Результаты 2024 года

В 2024 году Департаментом внутреннего аудита были выполнены проверки по следующим направлениям:

- управление ТОиР и эксплуатация АСУТП на производственных площадках;
- инвестиционные проекты;
- транспортные услуги производственного характера;
- корпоративные процессы (закупочная деятельность, благотворительность, мониторинговые функции Главного офиса);
- управление ИТ-активами.

Департамент внутреннего аудита уделяет большое внимание развитию цифровых методов обработки данных. Методы дата-аналитики используются в аудите начиная с 2020 года. На протяжении

двух лет успешно проводится непрерывный аудит 100% закупок Компании, в 2025 году планируется тестирование данной технологии на других процессах.

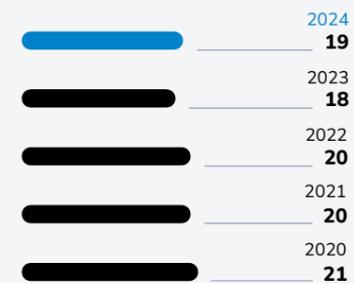
По рекомендациям, выданным в ходе проверок, менеджментом разрабатываются корректирующие мероприятия. В течение 2024 года было выполнено более 200 мероприятий, направленных на устранение не только несоответствий, но и коренных причин выявленных недостатков.

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

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

Также Департаментом внутреннего аудита была проведена годовая оценка эффективности КСУР и СВК Компании за 2024 год. Итогом оценки является вывод, что КСУР и СВК Компании в целом функционируют эффективно, имеются отдельные замечания. Результаты оценки рассмотрены на Комитете по аудиту и Совете директоров.

Аудиторские проверки (шт)



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

Оценка

В соответствии со Стандартами внутреннего аудита Департаментом внутреннего аудита ежегодно проводится самооценка, результаты которой регулярно рассматриваются на заседаниях Комитета по аудиту и Совета директоров Компании.

Самооценка 2024 года учитывала результаты реализации Дорожной карты развития функции внутреннего аудита. Результаты самооценки показывают, что практика Департамента внутреннего аудита в целом соответствует требованиям стандартов, отмечены отдельные области для улучшений.

Планы на 2025 год

План аудитов покрывает области ключевых рисков Компании с учетом приоритетов, учитывает тематические запросы Комитета Совета директоров по аудиту и топ-менеджмента Компании, а также содержит обязательные ежегодные оценки эффективности СУРиБК Компании.

План работ Департамента внутреннего аудита на 2025 год, утвержденный Советом директоров, включает 18 проверок по следующим направлениям:

- аудит производственных процессов;
- аудит корпоративных процессов;
- аудит деятельности филиалов и дочерних компаний;
- ИТ-аудиты;
- ежегодные оценки.

Система внутреннего контроля

В «Норникеле» функционирует комплексная система внутреннего контроля (СВК), которая выстраивается в соответствии с лучшими международными (COSO) и российскими практиками. Департамент внутреннего контроля обеспечивает функционирование и развитие СВК, формирование контрольной среды, систему оценки рисков бизнес-процессов, внедрение контрольных процедур, разделение полномочий и прав доступа в информационных системах.

Департамент внутреннего контроля на основе риск-ориентированного подхода проводит регулярный мониторинг бизнес-процессов Компании. В Компании также осуществляется непрерывный контроль за соблюдением нормативных требований в области противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком, а также в области противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансирование терроризма и финансирование распространения оружия массового уничтожения.

Оценка качества СВК

В Компании на ежегодной основе проводится самооценка СВК в соответствии с утвержденным Правлением периметром. Процедуры самооценки автоматизированы и проводятся с помощью системы SAP GRC PC. Отчеты с результатами оценки эффективности рассматриваются

менеджментом Компании и Комитетом Совета директоров по аудиту.

По результатам самооценки отчетного года, деятельность СВК Компании в целом функционирует эффективно, при этом есть зоны для развития. Менеджмент решает и предупреждает проблемы в сфере внутреннего

Горячая линия «Служба корпоративного доверия»

Контакты для обращений (24 часа):

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

skd@nornik.ru

Заполнив форму на сайте nornickel.ru

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

Корпоративное приложение Ника

контроля, разрабатывает корректирующие мероприятия и проводит мониторинг их исполнения. В отчетном году оценка уровня зрелости СВК соответствует уровню 4 (из пяти) — «развитый».

Компания не подвергает заявителя, обратившегося в СКД, санкциям и преследованиям. Если обратился сотрудник, то он не лишается премии, не понижается в должности, не увольняется и т. д. В случае поступления информации об оказании воздействия на заявителя за обращение

в СКД проводится тщательный анализ ситуации с привлечением экспертов из подразделений безопасности. На всех уровнях проводится регулярный мониторинг статуса заявителей в целях выявления случаев необоснованного воздействия на них. С 2023 года в Компании внедрены обратная связь и оценка удовлетворенности заявителя.

Обращения, связанные с нарушением этических норм и принципов, рассматриваются комиссией, созданной по решению

руководителя подразделения, в адрес которого был направлен запрос о проведении проверки. В случае подтверждения поступившей информации менеджментом проводятся мероприятия по урегулированию конфликтных ситуаций, сотрудникам повторно разъясняется необходимость соблюдения норм деловой этики, организовываются и проводятся встречи с трудовыми коллективами. За нарушение этических норм и принципов сотрудники могут быть привлечены к дисциплинарной ответственности.

Ключевые принципы СКД

1 Соблюдение конфиденциальности информации

2 Сохранение анонимности заявителя

3 Сохранение анонимности заявителя

Статистика обращений в СКД (шт)

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Количество поступивших обращений	1 037	1 243	1 463	2 079	1 279
Количество принятых обращений	451	422	589	859	651
Из них подтвержденных нарушений:	118	96	159	193	180
Этические нормы и принципы ¹	–	–	13	21	15
Коррупция	0	0	0	0	0
Нарушение прав человека	–	–	0	0	0



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

¹ «Этические нормы и принципы», «Права и свободы человека» выделены в классификаторе в отдельные темы с 2022 года.

В целях повышения оперативности и эффективности мер, направленных на предупреждение нарушений этического характера, включая коррупционные проявления, дискриминацию, нарушения прав человека, в «Норникеле» создана горячая линия «Служба корпоративного доверия». Сотрудники Компании, а также другие заинтересованные лица могут обратиться на горячую линию Компании для передачи информации о любых нарушениях. Все сообщения, поступающие в Службу корпоративного доверия (СКД), обрабатываются строго конфиденциально, своевременно и объективно, без учета статуса должностного лица, в отношении которого поступила информация.

Корпоративная этика и комплаенс

«Норникель» ведет честный, прозрачный, этичный бизнес и поддерживает высокий уровень корпоративной культуры, что способствует укреплению деловой репутации Компании, а также развитию доверительных отношений с инвесторами, партнерами, сотрудниками и другими заинтересованными сторонами.

Соблюдение деловой этики

«Норникель» осуществляет свою деятельность на основе поддержки безупречной репутации и соблюдения этических норм ведения бизнеса. Безусловные приоритеты Компании — безопасный труд, жизнь и здоровье сотрудников. В Компании действует Кодекс деловой этики, который регулярно обновляется. Действие Кодекса распространяется на всех сотрудников и играет большую роль в соблюдении профессиональных стандартов и следовании основным ценностям «Норникеля».

Этические принципы «Норникеля»:

- защита ресурсов Компании;
- ответственное отношение к информации и репутации Компании;
- добросовестность;
- поддержка атмосферы партнерства и взаимоуважения;
- поддержка этичного поведения.

Сообщить о потенциальных нарушениях Кодекса может любой сотрудник — обращения подлежат проверке и рассмотрению со стороны ответственных подразделений. Для стимулирования соблюдения принципов этики и честности в работе создана система наград и поощрений сотрудников.

На протяжении всей деятельности в Компании не зафиксировано массовых забастовок и увольнений, а также массовых снижений заработной платы.

Для урегулирования возможных нарушений Кодекса разработаны процедуры, которые позволяют сотрудникам безопасно и конфиденциально сообщать о таких ситуациях. Все обращения проходят проверку. Компания гарантирует, что никакие дисциплинарные меры или санкции, включая увольнение, понижение в должности или лишение премии, не будут применяться к сотрудникам, сообщившим о нарушениях Кодекса.

В Компании предусмотрено обучение, разъясняющее содержание Кодекса, а обучающий модуль о Кодексе интегрирован в программу «Наши ценности», прямую линию «Норникель Live» и корпоративные диалоги.

Инсайдерская информация

Контроль в области противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком (далее — ПНИИИМР) является частью СВК Компании. В Компании¹ внедрены комплаенс-процедуры

и осуществляется непрерывный контроль соблюдения нормативных требований в области ПНИИИМР.

В Компании разработаны и регулярно актуализируются внутренние документы, регламентирующие процессы в области ПНИИИМР:

- Положение о порядке доступа к инсайдерской информации, правилах охраны ее конфиденциальности и контроля за соблюдением требований законодательства в сфере ПНИИИМР;
- Правила внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и манипулирования рынком;
- Положение о порядке ведения списка инсайдеров Компании.

Перечень инсайдерской информации Компании размещен на официальном сайте в разделе «Инсайдерам».

С целью осуществления внутреннего контроля и предотвращения регуляторного риска в области ПНИИИМР в «Норникеле» назначено лицо, ответственное за реализацию правил внутреннего контроля. Ответственное должностное лицо регулярно осуществляет контроль выполнения

Компанией требований законодательства в сфере ПНИИИМР и предоставляет Президенту Компании отчеты о выполнении этих требований и реализации мероприятий внутреннего контроля.

В «Норникеле» разработаны дистанционные курсы по вопросам работы с инсайдерской информацией для всех сотрудников Компании. Курсы размещены на платформе корпоративного университета «Академия «Норникель» и являются обязательными к прохождению при приеме на работу.

Контроль в области противодействия отмыванию денег и финансирования терроризма

Компания осуществляет комплекс мероприятий в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и распространения оружия массового уничтожения (далее — ПОД/ФТ¹).

Внутренний контроль в целях ПОД/ФТ является частью СВК Компании и осуществляется структурными подразделениями и сотрудниками Компании на постоянной основе.

Основной внутренний документ в этой области — Правила внутреннего контроля ПАО «ГМК «Норильский никель» в целях ПОД/ФТ (далее — Правила внутреннего контроля). Правила внутреннего контроля своевременно актуализируются в соответствии с изменениями применимого законодательства.

В Компании назначено специальное должностное лицо, которое осуществляет контроль выполнения требований законодательства в сфере ПОД/ФТ с целью предотвращения регуляторного риска для Компании и риска вовлечения сотрудников в схемы отмывания преступных доходов.

Президенту «Норникеля» предоставляются отчеты о результатах применения в Компании Правил внутреннего контроля. Отчеты содержат информацию о выполнении программ внутреннего контроля, количестве выявленных операций, направленных в Росфинмониторинг, а также оценку эффективности СВК и уровень регуляторного риска в области ПОД/ФТ.

Антикоррупционный комплаенс

«Норникель» выстраивает эффективную антикоррупционную комплаенс-систему, которая направлена на управление коррупционными рисками, обеспечивает соблюдение требований законодательства в области противодействия коррупции и устанавливает меры по защите Компании от вовлечения в коррупционную деятельность.

В 2024 году «Норникель» в очередной раз подтвердил свое лидерство в ежегодном Антикоррупционном рейтинге российского бизнеса и получил наивысший класс — «ААА+». Это результат последовательной и четкой работы антикоррупционной комплаенс-системы и высокой приверженности Компании антикоррупционным стандартам и принципам открытого, честного делового поведения.

В своей деятельности «Норникель» придерживается принципа нулевой толерантности к коррупции на всех уровнях, соблюдает требования антикоррупционного законодательства стран, на территории которых осуществляет свою деятельность, и устанавливает высокие требования для сотрудников и партнеров в части ответственного ведения бизнеса.

Менеджмент Компании своим примером подчеркивает непримиримое отношение к любым формам и проявлениям коррупции на всех уровнях, а также необходимость соблюдения этических стандартов в рамках исполнения своих должностных обязанностей.

Компания не участвует в политических партиях, фондах и организациях, связанных с ними и не финансирует платежи за упрощение формальностей.

¹ Компания является субъектом федерального закона от 27 июля 2010 года № 224-ФЗ.

¹ «Норникель» является субъектом Федерального закона РФ от 07.08.2001 №115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».

Антикоррупционная комплаенс-система «Норникеля», состоящая из политик, процедур и механизмов контроля, регулярно пересматривается и совершенствуется. Таким образом, Компания гарантирует, что соблюдает свои корпоративные ценности, устраняет и минимизирует соответствующие риски, а также выполняет все нормативные требования.

Антикоррупционные политики и процедуры распространяются на всю Группу.



Подробная информация о принятых документах, направленных на борьбу с коррупцией, о проводимых мероприятиях по противодействию коррупции и ее предотвращению размещена в отдельном разделе «Антикоррупция» на сайте Компании.

Выявление коррупционных рисков

Одними из важнейших элементов развития эффективной антикоррупционной комплаенс-системы являются выявление, анализ и оценка коррупционных рисков. Компания определяет коррупционные правонарушения, которые могут быть совершены сотрудниками, и выявляет бизнес-процессы, в которых возможно совершение таких правонарушений. Таким образом, происходит идентификация коррупционных рисков. Выявленные коррупционные риски анализируются на предмет способов совершения коррупционных правонарушений в бизнес-процессах, включая должности возможных сотрудников, вовлеченных в коррупционную деятельность. Оценивается уровень

вероятности наступления выявленного коррупционного риска и возможный ущерб для Компании в случае реализации такого риска. Компания регулярно применяет механизмы управления коррупционными рисками, включая контроль и мониторинг антикоррупционных мероприятий и процедур, а также применяет широкий набор различных инструментов для оценки и устранения возможных коррупционных рисков при взаимодействии с контрагентами.

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

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

В целях развития и совершенствования системы антикоррупционного комплаенса в 2024 году были реализованы следующие мероприятия:

- проведена оценка эффективности контролей в области антикоррупционной деятельности;
- адаптирован и запущен механизм ознакомления контрагентов с требованиями и принципами Компании в области противодействия коррупции;

- проведено анкетирование среди сотрудников для оценки состояния коррупции и эффективности принимаемых антикоррупционных мер в филиалах и представительстве Компании;
- запущен этап разработки автоматизации модуля управления ситуациями конфликта интересов;
- проведена обучающая кампания по минимизации коррупционных рисков при взаимодействии с контрагентами для сотрудников Группы, ответственных за внедрение антикоррупционных процедур;
- разработан подход к мониторингу поступивших запросов от контрольно-надзорных органов в области соблюдения антикоррупционного законодательства;
- проведены мероприятия по контролю и оценке соблюдения требований законодательства Российской Федерации при трудоустройстве и заключении договоров с бывшими государственными служащими;
- пересмотрены и обновлены нормативно-методические документы Компании в области противодействия коррупции.

Обучение

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

Статистика по обучению и информированию

Мероприятия	2020	2021	2022	2023	2024
Сотрудники, прошедшие обучение по теме «Антикоррупция»	5 721	9 805	31 025	25 800	10 507
Сотрудники, проинформированные о Политике противодействия коррупции	73 810	76 626	81 492	81 347	78 826

На регулярной основе проводится обучение сотрудников по вопросам противодействия коррупции, вовлечение их в реализацию антикоррупционных программ без отрыва от основной производственной деятельности.

Компания проводит эффективное обучение для разных целевых аудиторий: например, все сотрудники ежегодно проходят дистанционный курс «Противодействие коррупции», HR-сотрудники — курс «О соблюдении антикоррупционного законодательства сотрудниками служб персонала», для членов Совета директоров и Правления разработан дистанционный курс «Противодействие коррупции для руководителей». Все курсы включают в себя тестирование как завершающий этап обучения. Дистанционные курсы размещены на платформе корпоративного университета «Академия «Норникель».

Доля сотрудников, проинформированных о политиках и методах противодействия коррупции, на конец 2024 года составляет 100%. Обучение законодательным требованиям и положениям корпоративных документов в области противодействия коррупции в 2024 году прошли около 11 тыс. сотрудников.

Управление конфликтом интересов

Одним из приоритетных направлений системы антикоррупционного комплаенса является управление конфликтом интересов, который может стать причиной коррупционных правонарушений. В Компании действует Положение о предотвращении и урегулировании конфликта интересов, которое предусматривает обязательное раскрытие предконфликтной ситуации или ситуации конфликта интересов при приеме на работу и в процессе исполнения трудовых обязанностей, в случае возникновения у сотрудника личной заинтересованности, а также предусматривает обязательность принятия своевременных мер по недопущению любой возможности возникновения конфликта интересов.

В 2024 году была разработана и размещена на корпоративном портале Компании интерактивная

памятка по вопросам управления ситуациями конфликта интересов. Для повышения эффективности работы по предупреждению, выявлению и урегулированию конфликта интересов, а также для обеспечения соблюдения принципов законности и совершенствования корпоративной культуры в Группе созданы постоянно действующие комиссии по урегулированию конфликта интересов.



Подробнее об антикоррупционной деятельности, в том числе о процессе управления конфликтом интересов в Компании, читайте в [Отчете об устойчивом развитии за 2024 год](#).

Компания поддерживает и повышает уровень нетерпимости сотрудников к коррупции. Для этого существуют различные каналы, по которым можно сообщить о коррупционном факте, в том числе анонимно.

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

Для всех сотрудников Группы и ее партнеров обеспечен свободный и удобный доступ к информации о документах и реализуемых мерах, направленных на борьбу с коррупцией, размещенной на официальном сайте Компании в разделе «Антикоррупция».

В Компании на постоянной основе осуществляется мониторинг по предотвращению, выявлению и принятию мер по минимизации рисков корпоративного мошенничества. Проводятся круглые столы, где обсуждаются требования к работе по отдельным направлениям и внедрение специализированных видов контрольных

процедур в отношении деятельности, подверженной рискам корпоративного мошенничества. Компания уделяет особое внимание работе информационных каналов, в том числе СКД. В систему обучения был успешно внедрен онлайн-курс «Противодействие корпоративному мошенничеству», который обязателен для прохождения всеми сотрудниками.

Компания регулярно проводит служебные проверки случаев, связанных с признаками действий корпоративного мошенничества или коррупционного характера. В 2024 году было осуществлено 122 проверки и на основании

выявленных сотрудниками Компании фактов совершения противоправных действий в отношении имущества и интересов Компании правоохранительными органами было возбуждено 55 уголовных дел по корпоративному мошенничеству и пять — по коррупционной деятельности.

В 2024 году на горячую линию СКД поступило два обращения, касающихся возможного проявления коррупции со стороны сотрудников Компании. По всем обращениям были проведены проверки, информация о наличии коррупции со стороны сотрудников не подтвердилась.

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.

Также в систему закупочной деятельности были внедрены индикаторы нарушений, такие как признаки картельного сговора, конфликт интересов, лоббирование участников закупочной процедуры, необоснованные ограничения и др.

В целях обеспечения экономической безопасности Компании проведено свыше 35 тыс. проверок потенциальных и действующих контрагентов на предмет благонадежности, платежеспособности и финансовой устойчивости, соблюдения ими законодательства, отсутствия коррупционных рисков и надежности в части выполнения договорных обязательств. С учетом полученной в ходе проверки информации 252 организации получили отрицательное заключение, а 56 контрагентов включены в реестр недобросовестных контрагентов Компании в связи с тем, что предоставили заведомо недостоверные сведения либо допустили нарушения условий договора, а также уклонились по результатам конкурсной процедуры от заключения договора.

Антимонопольный комплаенс

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; соблюдения норм действующего законодательства Компанией и организациями корпоративной структуры.

«Норникель» проводит внутреннюю оценку и выделяет подразделения, деятельность которых сопряжена с антимонопольными рисками. В таких подразделениях определяются сотрудники, ответственные за антимонопольную комплаенс-функцию, которые проходят инструктаж о применимых запретах и ограничениях, предусмотренных антимонопольным законодательством.

Выявление антимонопольных рисков и разработка мероприятий по их устранению и минимизации осуществляется на основании информации от указанных сотрудников, а также в рамках правового сопровождения бизнес-процессов Группы, к которым относится реализация инвестиционных проектов (в том числе создание и функционирование совместных предприятий), принятие тарифных решений, прекращение тарифного регулирования по отдельным видам деятельности, определение порядка взаимодействия с контрагентами (условий доступа к объектам инфраструктуры), изменение режима функционирования объектов инфраструктуры (проведение реконструкций), выход на новые товарные рынки и т. д.

Статистика обращений в СКД по случаям коррупции и мошенничества

Показатель	2022	2023	2024
Количество принятых к проверке обращений через СКД по темам:			
Коррупция	0	4	2
Корпоративное мошенничество	3	10	6
Количество подтвержденных обращений через СКД по темам:			
Коррупция	0	0	0
Корпоративное мошенничество	0	2	4

Антикоррупционные меры для контрагентов

«Норникель» стремится поддерживать уважительные, крепкие деловые отношения с партнерами и не запрещает получение и предоставление деловых подарков, являющихся частью общепринятой деловой практики. Требования и критерии в области обмена деловыми подарками закреплены в Положении по обмену деловыми подарками, которое распространяется на всех сотрудников Компании.

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

Управленческие решения в Группе принимаются с учетом требований антимонопольного законодательства, а существующая система антимонопольного комплаенса подтверждает свою эффективность. Так, в 2024 году, как и в прошлые периоды, в отношении «Норникеля» решениями антимонопольного органа не было установлено нарушений требований антимонопольного законодательства, факты привлечения к административной ответственности за такие нарушения также отсутствовали.

Информационная безопасность

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 компетенции топ-менеджмента относятся вопросы рассмотрения рисков информационной безопасности, а также бюджетов программ и проектов в этой сфере. Регулярный мониторинг рисков осуществляется в формате профильных комитетов и корпоративной отчетности.

В 2024 году Компания столкнулась с новыми вызовами, диктующими необходимость доработки существующих подходов к управлению информационной безопасностью (ИБ). Для обеспечения планомерного развития функция ИБ идет по пути совершенствования сервисной модели, адаптируя свои подходы под лучшие практики рынка. Повышение эффективности существующих процессов обеспечения ИБ является одной из ключевых целей функции на 2025 год.

При формировании стратегии информационной защиты Компании учитываются как растущие риски ИБ, спровоцированные в том числе сохраняющейся напряженностью геополитической обстановки, так и сохраняющийся на уровне государства курс на импортозамещение информационных технологий и решений ИБ. Так, в 2024 году был завершен процесс импортозамещения средств защиты информации для систем промышленной автоматизации в технологической инфраструктуре Компании.

Продолжается работа по импортозамещению средств защиты корпоративного контура.

В Компании принимаются дополнительные меры по защите периметров технологической инфраструктуры предприятий и снижению рисков прерывания и остановки производственных процессов.

С учетом сохранения гибридного режима работы для офисных сотрудников Компании завершен первый этап перевода сотрудников на систему двухфакторной аутентификации, который позволит минимизировать риски, связанные с несанкционированным удаленным доступом к корпоративным ресурсам. Ведется постоянный мониторинг уровня защищенности корпоративных систем, результаты которого позволяют своевременно выявлять и устранять уязвимости, а также принимать необходимые меры для противодействия кибервторжениям.

В 2024 году с целью улучшения системы управления ИБ в Компании была разработана и утверждена модель корпоративных процессов ИБ, а также внедрена система управления ИБ-процессами, позволяющая агрегировать информацию о ключевых результатах работы. Это также позволило обеспечить высокий уровень доступности

ИБ-услуг для внутренних заказчиков в рамках сервисной модели, в том числе посредством дополнительных мероприятий, повышающих уровень защищенности в отношении внешних киберугроз.

Риски, связанные с актами киберпреступности в отношении процессов и систем Компании, а также с нарушениями законодательства в области персональных данных, зарегистрированы в корпоративной системе управления рисками Компании. Владельцем данных рисков является Департамент защиты информации и ИТ-инфраструктуры.

Цели по обеспечению устойчивой среды к рискам нарушения ИБ Компании предусмотрены в КПЭ Департамента защиты информации и ИТ-инфраструктуры.

Сертификация

На предприятиях «Норникеля» система управления информационной безопасностью (СУИБ) соответствует требованиям международного стандарта

ISO/IEC 27001. СУИБ позволяет систематизировать и структурировать процессы обеспечения ИБ, выстраивать эффективную матрицу контрольных процедур, своевременно идентифицировать и минимизировать риски.

Пять предприятий «Норникеля» обладают сертификатами по международному стандарту ISO/IEC 27001:

- Транспортный филиал в Мурманске;
- Кольская площадка;
- Надеждинский металлургический завод;
- Медный завод;
- Талнахская обогатительная фабрика.

В 2024 году в целях поддержания высокого уровня зрелости процессов обеспечения киберзащиты были реализованы мероприятия по переходу СУИБ площадок на версию стандарта ISO/IEC 27001:2022. По итогам проведенных проверок площадки подтвердили эффективность процессов управления ИБ. Внешний аудитор отметил высокую вовлеченность руководства в процессы

СУИБ, готовность предприятий реагировать на новые угрозы и вызовы. Сотрудники, входящие в область действия СУИБ, продемонстрировали отличные знания по информационной безопасности.

Защита и управление уязвимостями

С целью повышения общего уровня защищенности автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУТП) и выполнения рекомендаций, полученных по итогам аудита в 2023 году, все мероприятия, запланированные на 2024 год, выполнены.

Согласно плану по внедрению базовых мер защиты технологических процессов завершены работы на производственных предприятиях Энергетического дивизиона, что значительно снижает риски информационной безопасности на предприятиях, обеспечивающих энергобезопасность для производственных предприятий и городов района Крайнего Севера. В партнерстве с ключевыми партнерами

по рынку был доработан и приведен в соответствие требованиям информационной безопасности «Норникеля» ряд отечественных решений, которые предлагаются ведущими производителями систем в области автоматизации технологических и производственных процессов.

В 2024 году Компания улучшила подходы к управлению уязвимостями и анализу защищенности корпоративных систем, уделив особое внимание тестированию АСУТП. Отлаженные процессы исследования позволили выявить слабые места в эксплуатируемых системах, в том числе в АСУТП, и принять своевременные меры по укреплению безопасности. Регулярные тесты на проникновение и отработка взаимодействия с командой центра реагирования также позволяют выявлять и устранять слабости в системах защиты.

Компания активно развивает процессы обеспечения безопасности в рамках SDLC (жизненного цикла разработки программного обеспечения). Внедрение методологии DevSecOps позволяет автоматизировать ключевые элементы контроля безопасности, интегрируя их непосредственно в процессы разработки. Для повышения устойчивости к атакам на цепочку поставок созданы собственные репозитории библиотек и компонентов, используемых при создании программных продуктов.

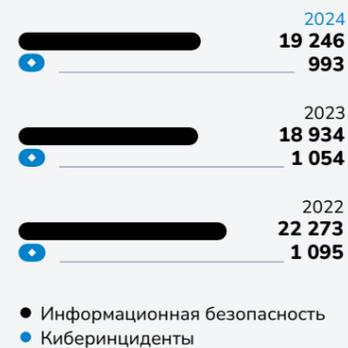


Система реагирования на киберинциденты

В Компании действует Центр мониторинга и реагирования на киберинциденты (далее — Центр), в котором используются передовые технические решения и лучшие практики управления процессами киберзащиты. Сотрудники постоянно повышают свои компетенции и подтверждают их в рамках участия в соревнованиях, устраиваемых партнерами. В 2024 году команда «Норникеля» показала высокие результаты и продемонстрировала уникальные компетенции в трех таких соревнованиях.

Для поддержания уровня осведомленности об актуальных угрозах ИБ сотрудники Центра осуществляют постоянный мониторинг событий информационной безопасности, а также на регулярной основе обмениваются информацией с коллегами из других компаний и партнерами по рынку.

Количество обработанных событий (шт)



Это позволяет принимать упреждающие меры по блокировке действий злоумышленников.

Благодаря слаженной работе Компания, несмотря на значительно возросшее в 2024 году количество компьютерных атак, успешно отразила все попытки злоумышленников нанести ущерб инфраструктуре «Норникеля». За 2024 год сотрудниками Центра суммарно было отработано почти 20 тыс. событий информационной безопасности и около 1 тыс. киберинцидентов.

Сотрудники Компании также помогают выявлять потенциальные компьютерные инциденты. Любой сотрудник в случае обнаружения подозрительного контента или активности на корпоративных устройствах может направить эту информацию для проверки в функцию информационной безопасности. Специалисты проводят оценку возможного деструктивного влияния на информационные системы Компании и принимают меры, направленные на предотвращение и устранение последствий инцидентов. За год специалистами проведено около 6 тыс. проверок по обращениям сотрудников «Норникеля».

Требования к контрагентам

В 2024 году были выявлены факты компрометации информационной инфраструктуры ряда подрядных организаций, в результате чего были незамедлительно приняты меры по блокировке доступа подрядчиков к инфраструктуре «Норникеля» и предотвращены возможные негативные последствия.

В рамках последующей обработки сопутствующего риска Компания разработала раздел договора, устанавливающий требования в области ИБ и ответственность за их невыполнение для контрагентов, которые в рамках договоров получают доступ к информационным активам Компании. Указанный раздел уже в 2024 году включен в общие условия договоров.

С контрагентами, обладающими критическими правами в ИТ-инфраструктуре Компании, в договор добавлен раздел «Требования информационной безопасности». Кроме этого, внесены изменения в типовое соглашение о конфиденциальности — добавлена обязанность контрагента обеспечить выполнение мер ИБ и предоставлять по запросу Компании сведения о выполнении таких мер.

В целях формирования целостного подхода к обработке рисков ИБ, связанных с третьими лицами, ведется разработка методики оценки контрагентов Компании на предмет достаточности мер обеспечения информационной безопасности, которая позволит реализовать дополнительную защиту корпоративных информационных активов.

Защита персональных данных

Для обработки риска недостаточной защиты персональных данных клиентов и сотрудников в Компании внедрены и применяются комплекс правовых, организационных и технических мер

по обеспечению безопасности персональных данных (далее — ПДн). Техническая защита ПДн обеспечивается средствами антивирусной защиты, предотвращения утечек, контроля отчуждаемых устройств, анализа событий безопасности и др.

В условиях ужесточения ответственности за нарушения в области обработки ПДн особое внимание в Компании уделяется обеспечению соответствия процессов обработки персональных данных требованиям законодательства. В 2024 году в соответствии с методиками, разработанными Департаментом защиты информации и ИТ-инфраструктуры в течение 2024 года, осуществлены следующие работы:

- на восьми предприятиях процессы обработки ПДн приведены в соответствие с требованиями законодательства и локальными актами Компании;
- на 11 предприятиях проведена оценка соответствия сайтов требованиям законодательства в области обработки ПДн.

На регулярной основе проводится обучение сотрудников, в задачи которых входит обработка ПДн, с целью снижения рисков утечек.

Разработана методика бережливой обработки ПДн, направленная на снижение риска утечки ПДн путем минимизации обработки ПДн в рамках бизнес-процессов.

Обучение и информирование

Компания уделяет большое внимание повышению осведомленности сотрудников о требованиях информационной безопасности и правилах цифровой гигиены. В 2024 году поставлена глобальная цель по повышению культуры информационной безопасности в рамках всей Группы.

Проводятся мероприятия по повышению вовлеченности в тематику ИБ всех категорий сотрудников Компании — от руководства до работников производства.

Тематика ИБ включена в массовые корпоративные мероприятия и стратегические сессии. Информирование сотрудников об угрозах ИБ и правилах цифровой гигиены осуществляется через внутренние каналы коммуникации: публикации на корпоративном портале, почтовые рассылки, корпоративный мессенджер, размещение информации на информационных досках, трансляция видеоматериалов на экранах в общих зонах.

На регулярной основе проводится обучение сотрудников по релевантным для них темам ИБ. Назначаются онлайн-курсы, которые обновляются в ответ на изменяющийся ландшафт угроз и законодательства. В 2024 году было проведено 95 плановых и 19 внеплановых тренингов в формате электронных курсов и очных лекций. Обучение прошли 34,8 тыс. сотрудников Группы.

Для повышения бдительности сотрудников и отработки порядка действий в случае инцидентов ИБ регулярно проводятся учения, включающие в том числе имитацию фишинговых рассылок и иных актуальных способов незаконного воздействия на пользователей. По итогам учений актуализируются инструкции для сотрудников.

Особое внимание уделяется личной информационной безопасности сотрудников и членов их семей, разрабатываются и проводятся мероприятия для детей сотрудников Компании.

Обучение сотрудников в области ИБ

Мероприятие	2022	2023	2024
Количество проведенных тренингов, в т.ч.:	70	114	114
плановые тренинги	67	95	95
внеплановые тренинги	3	19	19
Количество сотрудников, прошедших обучение	13 500	34 104	34 800

Партнерство

По инициативе «Норникеля» в 2017 году был создан клуб «Безопасность информации в промышленности» («БИП-Клуб») — объединение руководителей по информационной безопасности крупнейших российских компаний, — который зарекомендовал себя как эффективная площадка для обмена опытом и лучшими практиками по защите информационных систем, а также для государственно-частного диалога, в том числе по таким актуальным вопросам, как законодательное регулирование отрасли и импортозамещение в сфере ИБ.

В 2024 году «БИП-Клуб» продолжил работу и впервые в рамках открытой встречи для рынка объединил на своей площадке одновременно компании-вендоры, интеграторов, заказчиков,

а также регуляторов рынка для диалога на тему подходов, требований и ожиданий от партнеров и перспектив эффективного сотрудничества в рамках программы импортозамещения.

«Норникель» стремится внести вклад в развитие рынка ИБ для промышленного сектора экономики. В частности, на площадке «БИП-Клуба» «Норникель» предложил ИБ-сообществу Кодекс этики для рынка информационной безопасности. Это набор принципов, которые помогут повысить зрелость рынка, сделать сотрудничество между заказчиком и подрядчиком более эффективным.

Объекты критической цифровой инфраструктуры все чаще становятся целью выверенных и сложных атак, происходящих во всех сферах экономики, в том числе

в промышленности. В целях разработки и совершенствования решений для предотвращения утечек информации, контроля безопасности программного обеспечения и ограничения доступа к вредоносным информационным ресурсам в мае отчетного года было подписано соглашение о сотрудничестве «Норникеля» с ПАО «Ростелеком». В рамках этого соглашения компании планируют разработку и внедрение решений, направленных на повышение киберустойчивости горно-металлургической отрасли.



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

В 2024 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 2024 год.

Комитет по аудиту при Совете директоров при рассмотрении отчетов АО «Кэпт» зафиксировал отсутствие замечаний к отчетам аудитора.

Вознаграждение аудитора

Общая сумма вознаграждения АО «Кэпт» в 2024 году составила 280 млн руб. (3,0 млн долл. США) без НДС, включая вознаграждение за аудит и сопутствующие услуги, а также прочие услуги, связанные с аудиторской

деятельностью. При этом доля вознаграждения за прочие услуги, связанные с аудиторской деятельностью, составила 36% 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 иными применимыми требованиями.

Динамика вознаграждения

Виды услуг	2022	2023	2024	
	Млн руб.	Млн руб.	Млн руб.	Млн долл. США
Аудит	116,9	125,8	133,9	1,4
Сопутствующие аудиту услуги	57,3	36,7	44,3	0,5
Прочие услуги аудиторов	165,6	69,7	102,0	1,1
Итого	339,8	232,2	280,2	3,0