

## Система вознаграждения

GRI 2-19, 2-20

### Вознаграждение неисполнительных органов управления

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

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

В соответствии с ведущими мировыми практиками корпоративного управления Председатель Совета директоров не должен входить ни в один из комитетов Совета директоров<sup>2</sup>. В случае если подобная необходимость возникнет, Председатель Совета директоров не должен получать никакого дополнительного вознаграждения.

### Вознаграждение исполнительных органов управления

Принципы и основные механизмы системы вознаграждения членов исполнительных органов закреплены в Уставе, Положении о Правлении и иных внутренних документах Компании<sup>3</sup>. Функционирование действующей в «Норникеле» системы вознаграждений, в том числе определение размера вознаграждения и компенсаций Президенту, находится под контролем Совета директоров.

Состав ежегодного вознаграждения неисполнительных членов Совета директоров

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

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

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

Компенсация расходов, связанных с исполнением своих обязанностей

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

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

Совокупное вознаграждение вице-президентов, входящих в состав Правления

Должностной оклад

Премиальная (переменная) часть

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

Финансовые показатели (EBITDA)

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

<sup>1</sup> Указанная сумма приведена после удержания налогов в соответствии с действующим российским законодательством.

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

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

## ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

### Система риск-менеджмента

Основные цели управления рисками в «Норникеле»

1

Повышение вероятности достижения поставленных целей Компании

2

Повышение эффективности распределения ресурсов

3

Повышение инвестиционной привлекательности и акционерной стоимости Компании

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

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

- COSO ERM «Управление рисками организаций. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности»;
- Рекомендации по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах<sup>1</sup>.

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

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

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



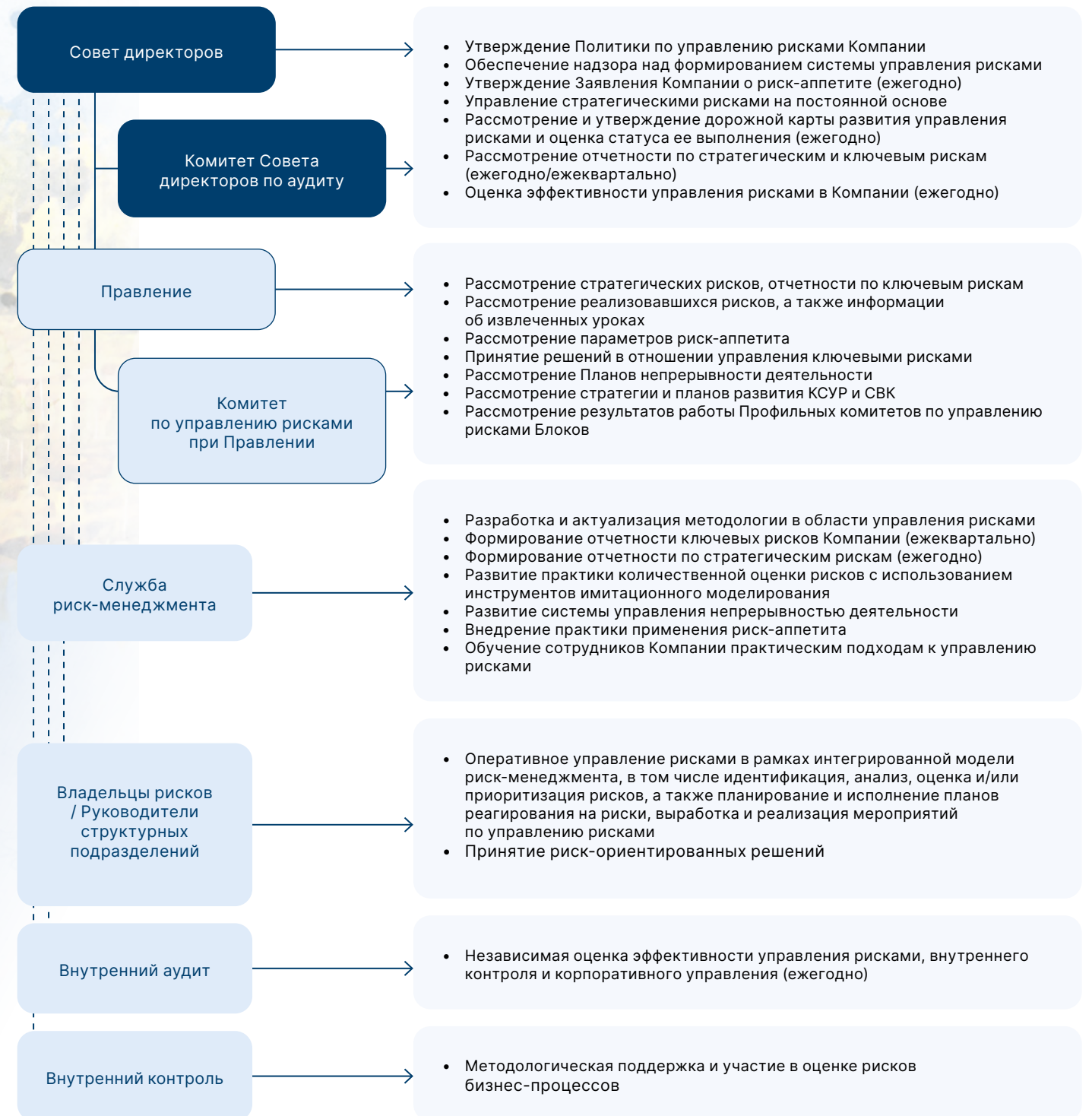
«Норникель» на регулярной основе реализует проекты и инициативы, направленные на развитие и поддержание уровня зрелости системы управления рисками.

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

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

**Структура корпоративной системы управления рисками «Норникеля»**

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



## Управление рисками в области устойчивого развития

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

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

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

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

### Карта значимых рисков Компании с изменениями оценок в 2023 году



## Риски, связанные с изменением климата

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

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

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

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

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

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

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

## Страхование рисков

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

## Ключевые риски «Норникеля» и меры по управлению ими



### Ценовой риск

Риск падения доходов от продаж в результате снижения цен на производимые «Норникелем» металлы зависит от состояния и перспектив развития спроса и предложения на отдельных рынках металлов, макроэкономических факторов развития мировой экономики, а также интереса финансового сообщества к спекулятивным/инвестиционным сделкам на сырьевых рынках.

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

### Основные факторы риска

- Падение спроса на металлы, производимые Компанией;
- замедление темпов роста мировой экономики в целом и стран — потребителей металлов, производимых Компанией, в частности;
- дисбаланс спроса и предложения на рынках металлов;
- замещение металлов, производимых Компанией, на альтернативные материалы

### Связанные с риском цели и стратегические направления Компании

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

### Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- Компания осознанно принимает ценовой риск. В рамках стратегии управления данным риском Компания:
- регулярно анализирует и прогнозирует динамику спроса и предложения основных металлов;
- предоставляет ключевым потребителям гарантии обеспечения сырьем путем заключения долгосрочных контрактов на поставку металлов с фиксированным объемом поставок;
- совместно с другими производителями никеля и МПГ<sup>1</sup> сотрудничает с Институтом никеля и Международной ассоциацией МПГ в рамках работы по защите и расширению спроса на никель и МПГ;
- ищет новые области применения палладия

<sup>1</sup> Металлы платиновой группы.



**Рыночный риск**

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

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



**Финансовые риски**

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

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

**Основные факторы риска**

**Связанные с риском цели и стратегические направления Компании**

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

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

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

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

**Основные факторы риска**

**Связанные с риском цели и стратегические направления Компании**

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

- Повышение стоимости заемного финансирования;
- ухудшение конъюнктуры рынка;
- резкие колебания курса валют относительно рубля;
- невозможность привлечь долговое финансирование из-за ухудшения конъюнктуры финансовых рынков;
- недоступность ключевых сегментов мировых финансовых рынков (долговые и производные инструменты), ограниченная емкость рынка заимствований в иностранной валюте;
- риск непредвиденных расходов крупного размера;
- реализация кредитного риска контрагентов;
- введение зарубежными регуляторами ограничений, затрагивающих деятельность «Норникеля», его ключевых партнеров и инфраструктурных агентов

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

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



**Технико-производственные риски**

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

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

**Основные факторы риска**

- Сложные природно-климатические условия, такие как низкая температура, штормовой ветер, снеговая нагрузка;
- внеплановые остановки основного оборудования, обусловленные изношенностью основных фондов;
- выделение взрывоопасных газов и затопление рудников;
- обрушение конструкций зданий и сооружений;
- выход из строя объектов инфраструктуры

**Связанные с риском цели и стратегические направления Компании**

Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов)

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

- В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:
- правильную и безопасную эксплуатацию активов Компании в соответствии с технической документацией, техническими правилами и нормами, установленными законодательством регионов присутствия подразделений Компании;
  - развитие системы ранжирования и оценки критичности основных промышленных активов Группы компаний «Норильский никель»;
  - своевременное обновление основных фондов с целью поддержания заданного уровня надежности производства;
  - реализацию оперативного мониторинга текущего состояния зданий и сооружений Компании посредством информационной системы геотехнического мониторинга объектов;
  - спутниковый мониторинг объектов Компании с последующей обработкой результатов;
  - внедрение автоматизированных систем контроля технологических параметров работы оборудования, применение современных инженерных средств контроля;
  - совершенствование системы технического обслуживания и ремонта;
  - обучение и повышение квалификации сотрудников как на базе самих предприятий, так и централизованно, в корпоративных центрах;
  - системное проведение работ по выявлению, оценке и мониторингу технико-производственных рисков, реализации программы организационных и технических мероприятий по снижению данных рисков;
  - постоянный мониторинг текущего состояния системы управления промышленными активами;
  - рассмотрение рисков коллегиальными органами на всех уровнях управления Компании;
  - развитие системы управления технико-производственными рисками Компании, в том числе привлечение независимых экспертов для оценки эффективности функционирования системы управления технико-производственными рисками и полноты информации о них;
  - разработку и тестирование планов непрерывности деятельности, описывающих последовательность действий персонала Компании и внутренних подрядчиков в случае реализации технико-производственных рисков максимально возможного ущерба. Данные планы направлены на скорейшее восстановление производственной деятельности Компании;
  - ежегодное привлечение независимых инженеров-сюрвейеров для изучения подверженности Компании перерывам в производственной цепочке и оценки соответствующих рисков



**Риски инвестиционных проектов**

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

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

**Основные факторы риска**

- Изменения в прогнозах по объему, качеству и свойствам руд по мере проведения доразведки;
- изменения сроков реализации инвестиционных проектов;
- изменение бюджета инвестиционных проектов в процессе их реализации;
- изменение технологических показателей проектов в процессе реализации

**Связанные с риском цели и стратегические направления Компании**

Стратегическая цель: рост на базе первоклассных активов.  
 Развитие горнодобывающего комплекса, мощностей обогащения и металлургии.  
 Развитие минерально-сырьевой базы и модернизация основных производственных переделов первоклассных активов Компании

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

- В рамках стратегии управления данным риском Компания:
- выполняет опережающие геолого-разведочные работы с актуализацией технологических показателей по проектам и горного календаря (перспективного плана добычи) с учетом текущего статуса реализации крупных инвестиционных проектов по развитию минерально-сырьевой базы;
  - проводит ресурсное, геомеханическое, гидрогеологическое моделирование;
  - проводит внешний аудит геологической информации;
  - развивает горно-геологическую информационную систему в Компании;
  - проводит моделирование планов развития горных работ в горно-геологических информационных системах;
  - проводит внутренний аудит (кросс-функциональную экспертизу) крупных инвестиционных проектов на всех фазах жизненного цикла проекта (Project Assurance);
  - совершенствует систему мотивации в проектной деятельности и развитие компетенций (в том числе проводится аттестация персонала с выявлением зон развития и последующим обучением);
  - совершенствует стандарты проектной деятельности, развивает инструменты проектной среды;
  - распространяет практику применения пилотных установок по всем технологически сложным и уникальным переделам;
  - осуществляет перепроектирование и замену исполнителей материально-технических ресурсов / услуг на поставщиков из дружественных стран с учетом санкционных ограничений;
  - развивает ООО «НН Девелопмент» как выделенную корпоративную функцию с интегрированной ответственностью за проекты капитального строительства;
  - реализует программу трансформации в ООО «Институт Гипроникель» для повышения качества и минимизации сроков выполнения научно-исследовательских и проектно-изыскательских работ;
  - развивает компетенции проектного управления в проектных командах и обеспечивает обмен опытом в рамках регулярного проведения Проектного форума



**Риски в области промышленной безопасности и охраны труда**

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

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



**Деграция многолетнемерзлых грунтов (климатический риск-фактор)**

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

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

**Основные факторы риска**

**Связанные с риском цели и стратегические направления Компании**

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

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

Промышленная безопасность и охрана труда

- В соответствии с утвержденной Советом директоров Политикой в области промышленной безопасности и охраны труда Компания:
- осуществляет непрерывный контроль за соблюдением требований в области ПБиОТ;
  - улучшает условия труда сотрудников Компании и персонала подрядных организаций, выполняющих работы на производственных объектах Компании, в том числе за счет внедрения новых технологий и средств механизации труда и повышения уровня промышленной безопасности производственных объектов;
  - обеспечивает экипирование сотрудников современными сертифицированными средствами индивидуальной защиты;
  - совершенствует систему стационарных газоанализаторов и обеспечивает персонал индивидуальными газоанализаторами;
  - проводит лечебно-профилактические и санитарно-гигиенические мероприятия для снижения риска воздействия вредных и опасных производственных факторов;
  - проводит регулярное обучение, инструктаж и аттестацию сотрудников по вопросам ПБиОТ, корпоративные семинары, в том числе с применением специализированных тренажерных комплексов;
  - совершенствует методологическую базу в области ПБиОТ, включая разработку и внедрение корпоративных стандартов;
  - развивает систему оценки и управления рисками на предприятиях Группы в рамках реализации проекта «Риск-контроль»;
  - анализирует компетенции линейных руководителей производственных предприятий Компании, разрабатывает обучающие программы и организует последующее обучение в области ПБиОТ;
  - проводит соревнования в области ПБиОТ;
  - обеспечивает информирование об обстоятельствах и причинах произошедшего несчастного случая всех сотрудников Компании, проведение внеплановых тематических инструктажей;
  - внедряет системы управления техническими, технологическими и организационно-кадровыми изменениями

**Основные факторы риска**

**Связанные с риском цели и стратегические направления Компании**

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

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

Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов). Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании.  
Отсутствие ЧС<sup>1</sup> межрегионального и федерального характера, включающих ущерб окружающей среде

- В рамках стратегии управления данным риском Компания:
- проводит регулярный мониторинг состояния оснований фундаментов зданий и сооружений;
  - осуществляет геодезический контроль за изменением пространственного положения зданий;
  - осуществляет спутниковый мониторинг объектов Компании с последующей обработкой результатов;
  - реализует оперативный мониторинг текущего состояния зданий и сооружений Компании с последующей обработкой результатов на предмет наличия/отсутствия потенциальных рисков смещений земной поверхности;
  - реализует оперативный мониторинг текущего состояния зданий и сооружений Компании посредством масштабирования информационно-диагностической системы (включая развертывания автоматизированных пунктов наблюдений за основными характеристиками, обеспечивающими безопасную эксплуатацию зданий и сооружений);
  - осуществляет мониторинг температуры и влажности грунтов оснований зданий и сооружений;
  - реализует компенсирующие и адаптационные мероприятия по приведению зданий и сооружений в работоспособное техническое состояние

<sup>1</sup> Чрезвычайные ситуации.



**Риски цепочки поставок**

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

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

**Основные факторы риска**

**Связанные с риском цели и стратегические направления Компании**

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

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

Эффективное выполнение программы производства готовой продукции.  
Своевременная поставка продукции потребителям

- Для управления рисками цепочки поставок Компания:
- осуществляет привлечение российских производителей с целью расширения конкурентной среды;
  - использует практику заключения долгосрочных договоров/контрактов/прейскурантов, в которых цена на материалы, оборудование и запчасти зафиксирована на оптимальном для Компании уровне;
  - определяет перечни критически важных изготовителей оборудования и материалов, ведет работу по недопущению срыва поставок и мониторингу состояния деятельности контрагентов;
  - проводит комплексную проверку поставщиков минерального сырья в соответствии с Пятиэтапной моделью Руководящих принципов ОЭСР;
  - реализует Программу развития логистической инфраструктуры



**Комплаенс-риски**

GRI 205-1

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

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

**Основные факторы риска**

**Связанные с риском цели и стратегические направления Компании**

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

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

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

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



**Риски информационной безопасности**

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

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

**Основные факторы риска**

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

**Связанные с риском цели и стратегические направления Компании**

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

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

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



**Экологические риски**

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

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

**Основные факторы риска**

- Несоблюдение требований природоохранного законодательства при организации деятельности на объектах Компании;
- недостаточная эффективность внутренних процессов управления и контроля;
- несвоевременная реализация природоохранных программ и мероприятий;
- природные и климатические явления

**Связанные с риском цели и стратегические направления Компании**

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

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

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



**Маловодный режим рек**

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

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

**Основные факторы риска**

- Аномальные природные явления (засуха) в результате климатических изменений

**Связанные с риском цели и стратегические направления Компании**

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

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

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





### Социальный риск

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

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

#### Основные факторы риска

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

#### Связанные с риском цели и стратегические направления Компании

- Социальная ответственность:
- развитие в партнерстве с региональными и местными органами власти социальной инфраструктуры, необходимой для безопасной и комфортной жизни населения территории;
  - содействие профессиональному и культурному развитию сотрудников и формирование кадрового потенциала регионов деятельности Компании;
  - реализация системных благотворительных программ и проектов

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

- В рамках стратегии управления данным риском Компания:
- неукоснительно следует требованиям коллективных договоров, заключенных между компаниями Группы и сотрудниками (на предприятиях Группы заключены 22 коллективных договора);
  - взаимодействует с региональными органами власти, органами местного самоуправления и институтами гражданского общества;
  - выполняет обязательства социальной направленности, взятые в рамках соглашений государственно-частного партнерства;
  - реализует программы корпоративной социальной политики, а также благотворительную программу «Мир новых возможностей», направленную на поддержку и стимулирование региональных общественных инициатив, в том числе представителей коренных народов полуострова Таймыр, и программу корпоративного волонтерства «Комбинат добра»;
  - реализует проекты по созданию инфраструктуры для опережающего развития сервисной экономики и повышения качества жизни в регионах присутствия Компании через деятельность Агентства развития Норильска, Центра социальных проектов Печенгского района «Вторая школа», Агентства развития Мончегорска;
  - регулярно проводит социальный мониторинг предприятий;
  - организует опросы населения, проживающего на территории г. Норильска, касающиеся уровня жизни, занятости, миграционных установок и социального самочувствия, с целью выявления проблемных зон;
  - реализует социальные проекты и программы, направленные на поддержку сотрудников и членов их семей, а также бывших сотрудников Компании;
  - проводит диалоги и анкетирование заинтересованных сторон в процессе подготовки публичной отчетности об устойчивом развитии Группы компаний «Норильский никель»;
  - предоставляет комплекс мер социальной поддержки высвобождаемому персоналу в соответствии с социальными программами, принятыми в Кольской ГМК, и разрабатывает стратегии социально-экономического развития Печенгского района

# НАЛОГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

GRI 207-1

## Подход к налогообложению

«Норникель» строго соблюдает все применимые положения налогового законодательства Российской Федерации и стран присутствия<sup>1</sup>, своевременно и в полном объеме уплачивает налоги и иные предусмотренные законодательством обязательные платежи в пользу государства.

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> Зарубежные организации Группы самостоятельно интерпретируют налоговое законодательство и решают спорные налоговые вопросы.