

# СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

## Принципы корпоративного управления

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

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

Основные принципы системы корпоративного управления закреплены в Уставе ПАО «ГМК «Норильский никель», положениях об органах управления и комитетах, Политике ПАО «ГМК «Норильский никель» в области антикоррупционной деятельности и иных внутрикорпоративных документах Компании<sup>1</sup>.

### Ключевые принципы корпоративного управления «Норникеля»

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

## Структура акционерного капитала

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

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

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

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

**2 472**  
млрд руб.  
совокупная рыночная  
стоимость акций

### Структура акционерного капитала на 31 декабря 2023 года



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

## Органы управления

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



### Совет директоров

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

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

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

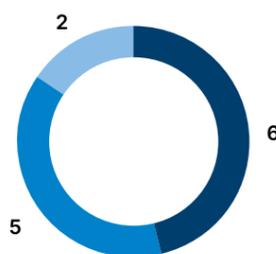
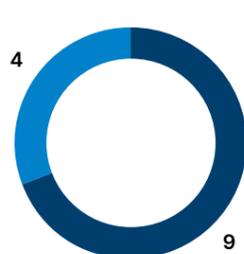
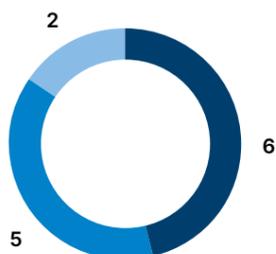
- Безупречная профессиональная и личная репутация, высокая степень профессиональной подготовки, понимание основных принципов коммерческой деятельности Компании
- Обладание профессиональной квалификацией, опытом и навыками, соответствующими текущим и ожидаемым потребностям Компании
- Проявление интереса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

### Состав Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2023 года<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> Ознакомиться с полным текстом документа вы можете на [сайте Компании](#).  
<sup>2</sup> Захарова М.А. занимает должность Первого вице-президента, руководителя Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов, Малышев С.Г. является Старшим вице-президентом — Финансовым директором. Иные члены Совета директоров значимых должностей в Компании не занимают. На конец 2023 года должность Председателя Совета директоров Компании занимал Бугров А.Е. Подробная информация о членах Совета директоров представлена на [официальном сайте Компании](#).

**Состав Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2023 года**



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

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

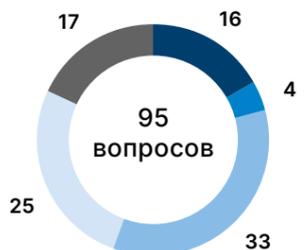
В коллегиальном органе управления представлены четыре женщины (31% от общего состава). В перспективе рассматривается возможность привлечения большего количества женщин к работе в Совете директоров, что соответствует мировой практике.

- Независимые директора
- Неисполнительные директора
- Исполнительные директора

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

GRI 2-12, 2-16

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



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

**46** заседаний Совета директоров проведено в 2023 году

**100%** посещаемость заседаний Совета директоров в 2023 году

**115** решений принято Советом директоров в 2023 году

**95** вопросов рассмотрено Советом директоров в 2023 году

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

отчеты о производственных показателях, промышленной безопасности и охране труда.

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

и контролировать их исполнение. Уполномоченные руководители Компании наделены правами и обязанностями по решению экономических, экологических и социальных вопросов с правом делегирования полномочий другим сотрудникам в соответствии с их компетенциями и функциональными обязанностями<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> Подробная структура распределения ответственности по наиболее значимым вопросам устойчивого развития представлена в разделе «Управление устойчивым развитием».

## Профессиональное обучение членов Совета директоров

### GRI 2-17

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

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

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

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

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

## Оценка эффективности деятельности Совета директоров

### GRI 2-18

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

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

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

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

**Внешняя независимая оценка** деятельности Совета директоров проводится по меньшей мере один раз в три года. Последняя внешняя оценка была проведена по итогам работы Совета директоров в 2021 году Ассоциацией профессиональных директоров<sup>1</sup>.

## Комитеты Совета директоров

Для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций Совету директоров для принятия решений по таким вопросам в «Норникеле» создано шесть комитетов Совета директоров. С 2023 года функционирует Комитет по сделкам. Основными документами, регламентирующими деятельность комитетов и определяющими структуру, функции и порядок формирования их состава, являются положения о комитетах<sup>1</sup>.

### Основные функции комитетов Совета директоров

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

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

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

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

## Состав комитетов Совета директоров на 31 декабря 2023 года

Состав комитетов определяется решением Совета директоров.

● Независимые директора ● Неисполнительные директора ● Исполнительные директора

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

## Исполнительные органы управления

GRI 2-13

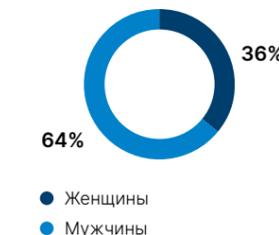
Президент и Правление являются исполнительными органами управления Компании.

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

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

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

**11 членов**  
количественный состав Правления



## Предупреждение конфликта интересов

GRI 2-15

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

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



- при наличии у члена Совета директоров прямой или косвенной заинтересованности в вопросе, вынесенном на рассмотрение Совета директоров, такой член Совета директоров обязан сообщить об этом всему составу Совета директоров до начала рассмотрения или принятия решения по такому вопросу, отказаться от участия в его рассмотрении и не голосовать по нему;
- в случае если член Совета директоров имеет прямую или косвенную заинтересованность в вопросе, вынесенном на рассмотрение

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

## Система вознаграждения

GRI 2-19, 2-20

### Вознаграждение неисполнительных органов управления

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

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

