



Governance

Корпоративное управление	221
Управление устойчивым развитием	230
Внутренний контроль и система управления рисками	235
Налоговая стратегия	247
Бизнес-этика и противодействие коррупции	250
Прием и рассмотрение жалоб и обращений	256
Ответственная цепочка поставок	261
Научно-техническая деятельность и развитие цифровых технологий	271
Обеспечение корпоративной защиты	280

Корпоративное управление

Принципы корпоративного управления

Приоритетной задачей корпоративного управления «Норникеля» остается гармонизация интересов акционеров, членов Совета директоров, менеджмента, а также сотрудников и иных заинтересованных сторон, участвующих в деятельности Компании.

Действующая система корпоративного управления интегрирована во все процессы Компании. В ее основе лежат нормы российского законодательства и Кодекса корпоративного управления Банка России, являющегося ориентиром для формирования практики корпоративного управления в «Норникеле». Основные принципы системы

корпоративного управления закреплены в Уставе ПАО «ГМК «Норильский никель», Положении о Совете директоров ПАО «ГМК «Норильский никель», Политике ПАО «ГМК «Норильский никель» в области антикоррупционной деятельности и иных внутрикорпоративных документах Компании¹.

Ключевые принципы корпоративного управления «Норникеля»

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

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

Структура акционерного капитала

В отчетном году в соответствии с решением Общего собрания акционеров уставный капитал Компании был уменьшен до 152 863 397 руб. путем погашения принадлежащих Компании 791 227 обыкновенных акций, приобретенных в результате выкупа собственных акций в июне 2021 года. В связи с изменением уставного капитала доли основных акционеров также были изменены.

На конец 2022 года уставный капитал «Норникеля» состоял из 152 863 397 шт. обыкновенных акций, совокупная рыночная стоимость которых составила 2 339 млрд руб.

Обыкновенные 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 (10 АДР = 1 акция) также были выпущены в 2001 году и торговались на внебиржевой секции Лондонской фондовой биржи (тикер-MNOD) и внебиржевом рынке США (тикер-NILSY). С марта 2022 года торги депозитарными расписками российских эмитентов были приостановлены на международных площадках.

Структура акционерного капитала на 31.12.2022 (%)



152 863 397 шт. акций

уставный капитал «Норникеля» на конец 2022 года

2 339 млрд руб.

совокупная рыночная стоимость акций «Норникеля»



Органы управления

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

В «Норникеле» выделены четыре основных органа управления.

Неисполнительные органы		Исполнительные органы	
Общее собрание акционеров — высший орган управления Компании	Совет директоров — коллегиальный орган управления, осуществляющий стратегическое управление и контроль деятельности исполнительных органов	Правление — коллегиальный орган, осуществляющий руководство текущей деятельностью	Президент — единоличный орган, осуществляющий руководство текущей деятельностью

Совет директоров

Основными документами, регулирующими деятельность Совета директоров, являются [Устав](#) и [Положение о Совете директоров](#), они определяют порядок образования, компетенции членов, порядок созыва и проведения заседаний Совета директоров.

В состав Совета директоров «Норникеля» входят 13 членов, которые избираются Общим собранием акционеров на срок до следующего годового Общего собрания акционеров. Данный количественный состав Совета директоров оптимально соответствует целям и задачам «Норникеля».

Политика по разработке и утверждению рекомендаций по голосованию в отношении кандидатов в члены Совета директоров Компании содержит квалификационные требования, используемые для выдвижения и отбора членов высшего органа управления¹.

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



По состоянию на 31 декабря 2022 года в состав Совета директоров входили шесть независимых директоров. Их деятельность обеспечивает выработку решений, учитывающих интересы заинтересованных сторон и способствует

повышению качества управленческих решений. Независимые директора формируют высокопрофессиональное и независимое мнение по вопросам повестки дня.

6 независимых директоров

входили в состав Совета директоров на 31 декабря 2022 года



Состав Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2022 года²

Независимые директора

- Александров Д. В.
- Германович А. А.
- Волк С. В.
- Иванов А. С.
- Лучицкий С. Л.
- Шварц Е. А.

Неисполнительные директора

- Башкиров А. В.
- Батехин С. Л.
- Безденежных Е. С.
- Бугров А. Е.
- Захарова А. И.
- Шейбак Е. М.

Исполнительные директора

- Захарова М. А.

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

² Захарова М. А. занимает должность Первого вице-президента — руководителя Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов Компании. Другие члены Совета директоров значимых должностей в Компании не занимают. На конец 2022 года должность Председателя Совета директоров Компании занимал Бугров А. Е. Подробная информация о членах Совета директоров представлена в [Годовом отчете ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2022 год](#).

Заседания Совета директоров проходят по мере необходимости, но не реже одного раза в шесть недель. В 2022 году Советом директоров было проведено 38 заседаний, из которых девять прошли в очной форме и 29 — в заочной форме.

GRI 2-12, 2-16

Всего в 2022 году Советом директоров было рассмотрено 105 вопросов, из которых 51 вопрос касался темы корпоративного управления, 27 — одобрения сделок, 27 — стратегической, операционной деятельности, социальных, экологических и прочих вопросов.

Информирование Совета директоров об особо важных вопросах и проблемах осуществляет менеджмент Компании. Задачей менеджмента Компании в рамках регулярной отчетности перед Советом директоров является вынесение проблемных вопросов на предварительное обсуждение для принятия наиболее объективных и взвешенных решений.

105 вопросов
было рассмотрено Советом директоров в 2022 году

38 заседаний
было проведено Советом директоров в 2022 году

В 2022 году в число наиболее важных вопросов, вынесенных на обсуждение в Совете директоров и в Комитетах при Совете директоров, в контексте ESG были включены:

- расследования по несчастным случаям со смертельным исходом и результаты работы в области промышленной безопасности и охраны труда;
- оценка эффективности системы внутреннего контроля и корпоративной системы управления рисками;
- результаты работы Департамента экологии, Центра мониторинга технико-производственных и экологических рисков и Центра по экологическому мониторингу;
- система КПЭ Компании, в том числе экологические показатели и показатели промышленной безопасности и охраны труда;
- рассмотрение сценариев развития мировой экономики и изменения климата.

Помимо этого, Совет директоров ежеквартально рассматривает финансовые результаты деятельности Компании, отчеты о производственных показателях, промышленной безопасности и охране труда.

В процессе наблюдения за управлением Компанией и ее финансово-хозяйственной деятельностью Совет директоров может давать поручения менеджменту по отдельным вопросам и осуществлять контроль за исполнением таких решений и поручений. 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.

Комитеты при Совете директоров

В «Норникеле» функционируют пять Комитетов Совета директоров. Основными документами, регламентирующими деятельность Комитетов и определяющими структуру, функции и порядок формирования их состава, являются Положения о Комитетах.



Основные функции Комитетов при Совете директоров

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

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

Состав комитетов при Совете директоров на 31 декабря 2022 года

Состав Комитетов определяется решением Совета директоров

Комитеты Совета директоров	Количество членов	Глава Комитета		Доля директоров (%)	
		Независимый	Неисполнительный	Независимых	Неисполнительных
Комитет по аудиту	5	+	+	80	20
Комитет по бюджету	5	–	+	20	80
Комитет по стратегии	5	+	+	40	60
Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	5	+	+	60	40
Комитет по устойчивому развитию и изменению климата	5	+	+	80	20

Оценка эффективности деятельности Совета директоров

GRI 2-18

В «Норникеле» принята Политика оценки деятельности Совета директоров Компании, соответствующая рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России и лучшим мировым практикам корпоративного управления. На основании данной Политики ежегодно проводится внутренняя оценка (самооценка) деятельности Совета директоров путем индивидуального анкетирования членов Совета директоров в электронном виде по утвержденному Советом директоров графику. Опросный лист состоит из 87 вопросов, разделенных на 18 разделов. Все вопросы оцениваются по десятибалльной шкале. В каждом опросном листе предусмотрено поле для комментариев, в котором член Совета директоров в свободной форме может дать пояснения к ответу. Ответ на каждый вопрос обязателен.

По итогам рассмотрения результатов оценки Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям готовит заключение (отчет) о работе Совета директоров в отчетном году и разрабатывает рекомендации по улучшению тех функций Совета директоров, оценка по которым оказалась ниже средней. С учетом рекомендаций Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям отчет утверждается Советом директоров Компании. Рекомендации доводятся до сведения всех заинтересованных лиц.

Помимо внутренней оценки, по меньшей мере один раз в три года проводится внешняя независимая оценка деятельности Совета директоров. Так, внешняя оценка деятельности Совета директоров была проведена по итогам работы Совета директоров в 2021 году Ассоциацией профессиональных директоров.

По результатам опроса и интервью были составлены выводы и рекомендации по четырем направлениям:

- роль Совета директоров и корпоративное управление;
- состав и компетенции Совета директоров;

- Комитеты Совета директоров;
- операционная модель Совета директоров.

По итогам оценки было выдано заключение о том, что состав Совета директоров в 2021 году являлся сбалансированным с точки зрения профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков, состав Комитетов Совета директоров соответствовал задачам и целям деятельности Компании, Председатель Совета директоров обеспечивал организацию деятельности Совета директоров и его взаимодействие с иными органами Компании, способствовал оптимальному осуществлению функций, возложенных на Совет директоров.

В 2022 году выполнен ряд мероприятий, направленных на совершенствование процессов деятельности Совета директоров, в том числе предусмотренных рекомендациями независимого консультанта. В частности:

- доклад, представляемый акционерам при подготовке к проведению Общего собрания акционеров, расширен в части информации о кандидатах в члены Совета директоров, углублена проработка Советом директоров вопросов совершенствования КПЭ;
- рассматривается возможность привлечения большего количества женщин к работе в Совете директоров.

Профессиональное обучение членов Совета директоров

GRI 2-17

В Компании действует Политика повышения квалификации членов Совета директоров. В соответствии с данной Политикой для впервые избранных членов Совета директоров существует практика погружения в бизнес-процесс путем проведения ряда встреч с исполнительным руководством и ключевыми сотрудниками Компании. В частности, летом 2022 года состоялся ряд рабочих встреч вновь избранных членов Совета директоров с представителями менеджмента. В ходе таких встреч обсуждаются основные вопросы деятельности «Норникеля». Корпоративный секретарь обеспечивает ознакомление вновь

избранных членов Совета директоров с требованиями действующих внутренних документов Компании и предоставляет необходимые материалы, предусмотренные Политикой повышения квалификации. В 2022 году была организована онлайн-сессия для Совета директоров на тему «Развитие лидерства в области культуры безопасности» с участием ведущего специалиста в данной области Э. Шермана.

В «Норникеле» существует практика организации выездных сессий членов Совета директоров на производственные площадки Компании, целью которых являются посещения производственных объектов, встречи с руководителями производственных блоков для решения на местах наиболее значимых вопросов для Компании. Осенью 2022 года состоялась поездка в Норильск с посещением основных производственных площадок Заполярного филиала Компании и объектов социальной инфраструктуры, входящих в программу благотворительности Компании.

Исполнительные органы управления

GRI 2-13

Президент и Правление являются исполнительными органами управления Компании. Должность Президента «Норникеля» в отчетном периоде занимал Потанин В. О., он также осуществлял функции Председателя Правления Компании. Срок пребывания Потанина В. О. в должности Президента (до 2015 года — Генерального директора) на конец 2022 года составляет 10 лет и 13 дней.

В компетенциях отдельных членов Правления, которые также являются вице-президентами Компании, находятся вопросы управления воздействиями на экономику, окружающую среду и людей. Ответственные члены Правления имеют полномочия делегировать эти вопросы другим сотрудникам в соответствии с их компетенциями и функциональными обязанностями.

Предупреждение конфликтов интересов

GRI 2-15

«Норникель» в целях соблюдения принципа законности, непредвзятости, объективности и конфиденциальности уделяет особое внимание процессу управления конфликтом интересов у акционеров, членов Совета директоров и топ-менеджеров. Компания разработала меры, направленные на предупреждение ситуаций, связанных с возможным конфликтом интересов.

Сделки с конфликтом интересов, отвечающие признакам сделок с заинтересованностью, совершаются по правилам, установленным законодательством об акционерных обществах. Кроме того, Уставом Компании предусматривается особый порядок

одобрения сделок с конфликтом интересов акционеров, владеющих более чем 5% голосующих акций. Такие сделки совершаются только после их одобрения Советом директоров Компании квалифицированным большинством голосов членов Совета директоров (минимум 10 из 13 голосов членов Совета директоров).

Также в Компании принят 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.

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.

Обеспечение прозрачности и диалог с заинтересованными сторонами по вопросам управления

GRI 2-29

«Норникель» придерживается принципа прозрачности и открытости, уделяя особое внимание взаимодействию руководства Компании с заинтересованными сторонами. Вовлечение заинтересованных сторон в корпоративное управление помогает «Норникелю» совершенствовать систему управления, учитывая потребности стейкхолдеров при принятии значимых решений.

Компания ведет активный диалог с широким кругом международных и российских инвесторов. Одним из основных каналов информирования со стороны «Норникеля» является публичная отчетность. Компания стремится раскрывать необходимую информацию в соответствии с наилучшими международными практиками

при помощи таких инструментов, как годовые отчеты и отчеты об устойчивом развитии, пресс-релизы, презентации, сообщения о существенных фактах, а также интерактивные инструменты.

На ежеквартальной основе Компания публикует на корпоративном сайте производственные показатели, бухгалтерскую отчетность, подготовленную в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ). Финансовая отчетность, подготовленная по МСФО, отчеты эмитента эмиссионных ценных бумаг, списки аффилированных лиц раскрываются каждые полгода.

«Норникель» поддерживает регулярный диалог с инвесторами и внешними заинтересованными сторонами.

Для развития внутренних коммуникаций проводились традиционные открытые онлайн-диалоги между сотрудниками и топ-менеджментом, помогающие выявить сильные и слабые стороны во взаимодействии и улучшить корпоративное управление. В марте 2022 года состоялась очередная прямая линия между сотрудниками и руководством Компании «Норникель Live», во время которой вице-президенты «Норникеля» ответили на вопросы сотрудников и рассказали о новостях и дальнейших планах Компании. Ключевой темой эфира стала социальная поддержка сотрудников Компании в непростой экономической ситуации. В течение года также проводились встречи «один на один» в формате онлайн, в том числе и с участием топ-менеджмента Компании.

Система вознаграждения

GRI 2-19, 2-20

Вознаграждение членов Совета директоров определяется в соответствии с Политикой вознаграждения членов Совета директоров¹, утвержденной Общим собранием акционеров. Ежегодное вознаграждение неисполнительных членов Совета директоров включает:

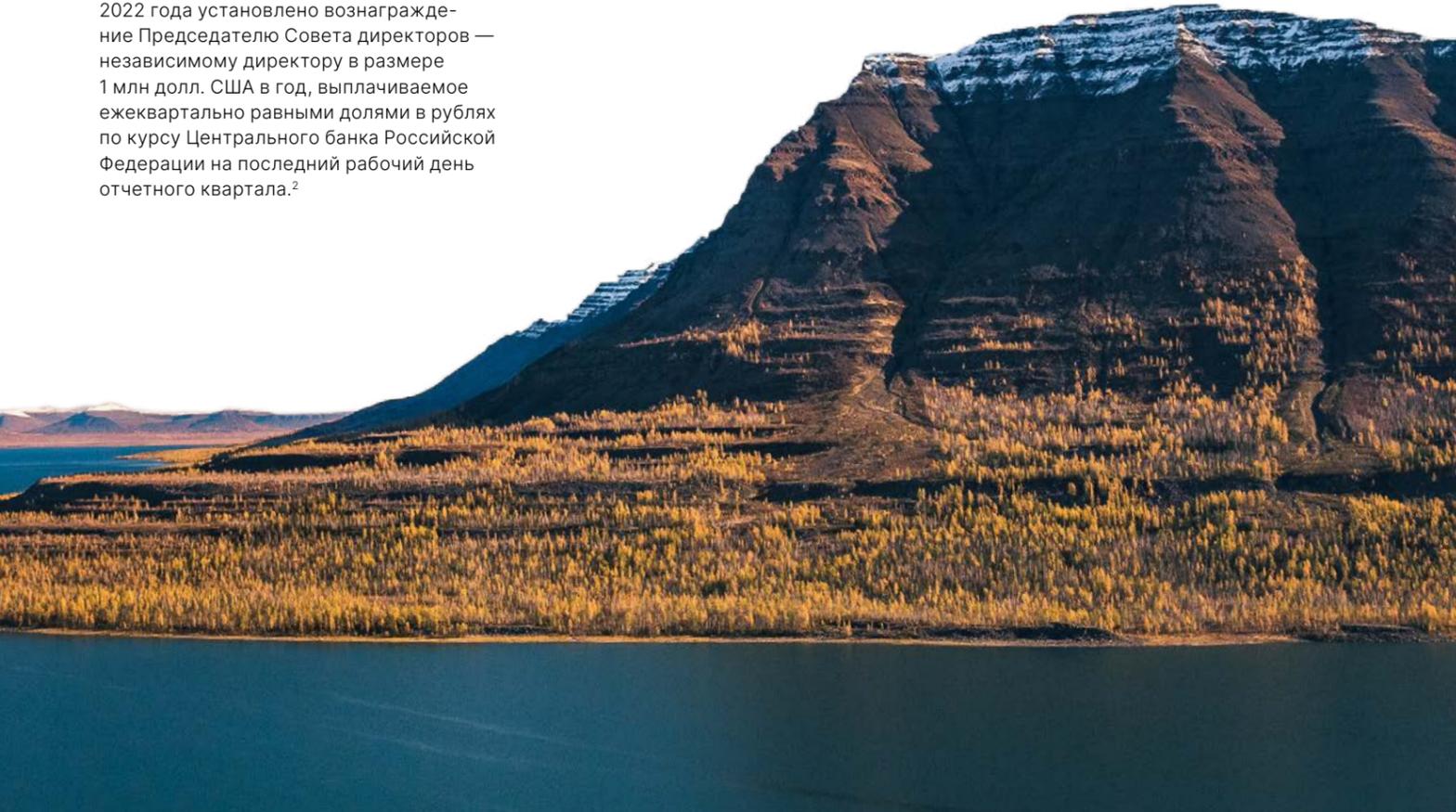
- базовое вознаграждение за членство в Совете директоров в размере 120 тыс. долл. США;
- дополнительное вознаграждение за участие в работе одного из комитетов в размере 50 тыс. долл. США;
- дополнительное вознаграждение за руководство одним из Комитетов в размере 150 тыс. долл. США;
- компенсацию расходов, связанных с исполнением своих обязанностей.

Годовым общим собранием акционеров 2022 года установлено вознаграждение Председателю Совета директоров — независимому директору 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.²

Принципы и основные механизмы системы вознаграждения членов исполнительных органов закреплены в Уставе, Положении о Правлении и других внутренних документах³ Компании. Функционирование действующей в «Норникеле» системы вознаграждений находится под непрерывным и непосредственным контролем Совета директоров.

В соответствии с Уставом Компании определение размера вознаграждения и компенсаций Президенту и членам

Правления относится к компетенции Совета директоров. Совокупное вознаграждение топ-менеджмента состоит из должностного оклада и премиальной части. Премиальная часть вознаграждения зависит от результатов работы «Норникеля» и определяется как финансовыми (EBITDA, свободный денежный поток), так и нефинансовыми показателями (производственный травматизм, производительность труда, экологические показатели).



Управление устойчивым развитием

GRI 2-24

Управление вопросами в области устойчивого развития и интеграция ESG-повестки в деятельность Компании являются значимыми элементами системы корпоративного управления «Норникеля».

Продвижение практики устойчивого развития для Компании, с одной стороны, является методом адаптации к стратегическому ландшафту, изменениям на рынках и вносит свой вклад в эффективность управления рисками, а с другой — способствует формированию мотивирующей и располагающей к инновациям корпоративной культуры, помогает построить благоприятные для Компании взаимоотношения с заинтересованными сторонами.

Для эффективной интеграции принципов устойчивого развития во все направления деятельности в «Норникеле» приняты более 20 внутрикорпоративных документов¹. На стратегическом уровне в Компании принята Стратегия в области экологии и изменения климата, на этапе разработки находится Стратегия социального развития.

Компанией принят подход матричной структуры управления ESG, при котором ответственность за отдельные ESG-аспекты распределена между всеми функциональными подразделениями Главного офиса, филиалов и организаций корпоративной структуры. При этом по большинству вопросов контроль осуществляется на уровне Правления, Совета Директоров и их комитетов.

Такой подход позволяет включить ESG-аспекты во внутренние нормативные документы и повседневные задачи всех структурных подразделений, обеспечить развитие новых компетенций сотрудников, необходимых для трансформации «Норникеля» в пример передовой корпоративной практики в области устойчивого развития.

Для координации всех процессов, связанных с устойчивым развитием, в Компании создано специализированное подразделение — Департамент устойчивого развития. Департамент устойчивого развития определяет амбиции и видение «Норникеля» в области

устойчивого развития, проводит мониторинг соответствия деятельности Компании международным стандартам и требованиям внешних стейкхолдеров. На уровне топ-менеджмента данный процесс курирует Вице-президент по работе с инвесторами и устойчивому развитию. На уровне Совета директоров контроль за развитием ESG-практик Компании осуществляет Комитет по устойчивому развитию и изменению климата при Совете директоров.

Для реализации принципа вовлеченности высшего руководства в вопросы управления устойчивым развитием в командных годовых КПЭ топ-менеджмента в 2022 году была увеличена доля показателей в области экологии и охраны труда, общий вес показателей составил 50%. В качестве одного из КПЭ Программы долгосрочного вознаграждения ключевых сотрудников Группы компаний «Норильский никель» утвержден показатель «Реализация экологических проектов» с общим весом 30%.

КПЭ высшего руководства «Норникеля» в области ESG

Период	Командные годовые КПЭ		Долгосрочные КПЭ
Направление	Промышленная безопасность и охрана труда	Окружающая среда	Экология и окружающая среда
Вес КПЭ	30%	20%	30%
Целевой показатель КПЭ	Выполнение плана ПБиОТ с учетом уровня FIFR	Снижение выбросов парниковых газов	Реализация экологических проектов

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

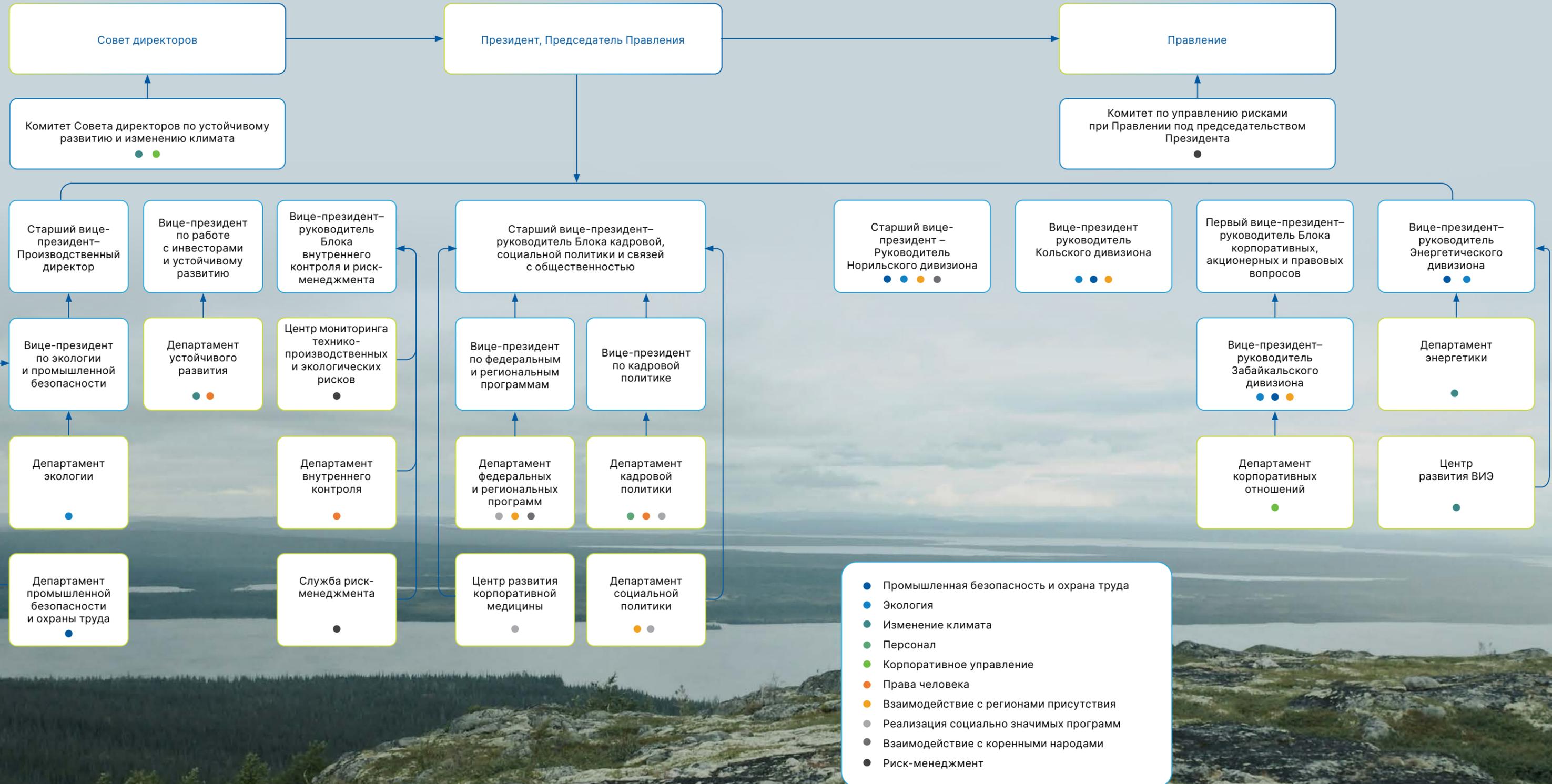
² Указанная сумма приведена после удержания налогов в соответствии с действующим российским законодательством.

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

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

Структура распределения ответственности по наиболее значимым вопросам устойчивого развития

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



Соответствие международным стандартам и лучшим практикам в области ESG и менеджмента качества

Для обеспечения и поддержания высокого уровня управленческих практик в области ESG «Норникель» регулярно рассматривает опыт сопоставимых компаний по соответствию ведущим международным и национальным стандартам.

Производственные активы Компании регулярно проходят сертификационные и надзорные аудиты на соответствие международным стандартам в области управления качеством, экологического менеджмента, охраны труда и информационной безопасности.

➔ [Более подробная информация представлена в Приложении «Сертификация корпоративной интегрированной системы менеджмента качества».](#)

Поддержка российских и международных стандартов и инициатив в области устойчивого развития

«Норникель» поддерживает ведущие международные и российские инициативы в сфере устойчивого развития, зачастую являясь одним из пионеров по интеграции их требований в свою корпоративную практику.

Инициатива	Статус
Глобальный договор ООН	Участник с 2016 года
Ассоциация металлов платиновой группы	Участник с 1999 года
Институт никеля	Участник с 2005 года
Международный альянс производителей аккумуляторных батарей (GBA)	Участник с 2021 года
Инициатива Responsible Minerals Initiative (RMI)	В 2022 году RMI приостановила сотрудничество с российскими активами Компании. Norilsk Nickel Harjavalta включен в списки RMI Conformant/Active Smelters lists по результатам аудита RMI RMAP
Инициатива «Вместе к устойчивому развитию» (TfS)	Компания соответствует требованиям инициативы по результатам проведенного в 2021 году аудита
Блокчейн-сеть ответственного выбора поставщиков (RSBN)	Участник с декабря 2020 до июля 2022 года, членство компании в инициативе приостановлено со стороны RSBN
Инициатива ICMM	Компания реализует инициативы по соответствию требованиям к участникам
Инициатива IRMA	В 2022 году IRMA приостановила сотрудничество с российскими компаниями. В 2022 году «Норникель» провел независимую оценку соответствия и готовности добывающих активов Компании к сертификации
Национальный ESG Альянс	Входит в состав учредителей с декабря 2022 года
Инициатива прозрачности добывающих отраслей (EITI)	С 2021 отчетного года Компания раскрывает данные в соответствии с EITI
Глобальная инициатива по отчетности в области устойчивого развития GRI	Ежегодная публикация отчета в соответствии с GRI Standards
Рекомендации Целевой группы по раскрытию финансовой информации, связанной с климатом (TCFD)	В Компании реализуется дорожная карта по соответствию требованиям Руководства TCFD. ➔ Более подробная информация представлена в разделе «Изменение климата и энергоэффективность».

Оценка готовности добывающих мощностей к сертификации IRMA

В 2022 году «Норникель» провел независимую оценку готовности своих добывающих активов к сертификации IRMA. Независимая оценка проводилась компанией ENSOR Management Consultants LLC (бывший филиал международной консалтинговой компании Environmental Resources Management), имеющей многолетний опыт в области оценки и управления экологическими и социальными рисками. В периметр оценки вошли восемь основных рудников Норильского и Кольского дивизионов. Деятельность оценивалась по четырем принципам: добросовестное ведение бизнеса, планирование обеспечения благоприятных последствий деятельности, социальная ответственность, экологическая ответственность.

По результатам проверки было установлено, что в случае проведения официальной сертификации оценка компании могла бы соответствовать уровню IRMA Transparency. В 2023 году будет разработана дорожная карта по реализации корректирующих мероприятий с целью обеспечения соответствия требованиям IRMA.

«Норникель» в ESG-рейтингах

Наименование	Рейтинг на 31.12.2022
 SUSTAINALYTICS	ESG Risk Score: 43,9 (из 100, где 1 — низкий риск, 100 — высокий риск)
 MSCI	ESG-рейтинг «В», оценка — 3,0 (из 10)
 ecovadis	ESG Score: 62,0 (из 100, где 1 — низкий рейтинг, 100 — высокий рейтинг)
 IRAX	ESG-рейтинг «А»



Внутренний контроль и система управления рисками

Система риск-менеджмента

Действующая в «Норникеле» корпоративная система управления рисками интегрирована во все бизнес-процессы Компании и позволяет эффективно принимать риск-ориентированные решения на различных уровнях организации для достижения стратегических и операционных целей.

В «Норникеле» определены следующие основные цели управления рисками:

- повышение вероятности достижения поставленных целей Компании;
- повышение эффективности распределения ресурсов;
- повышение инвестиционной привлекательности и акционерной стоимости Компании.

Практики Компании по выстраиванию системы управления рисками базируются на принципах и требованиях, зафиксированных в российском и международном законодательстве, а также ориентируются на профессиональные стандарты, в том числе:

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

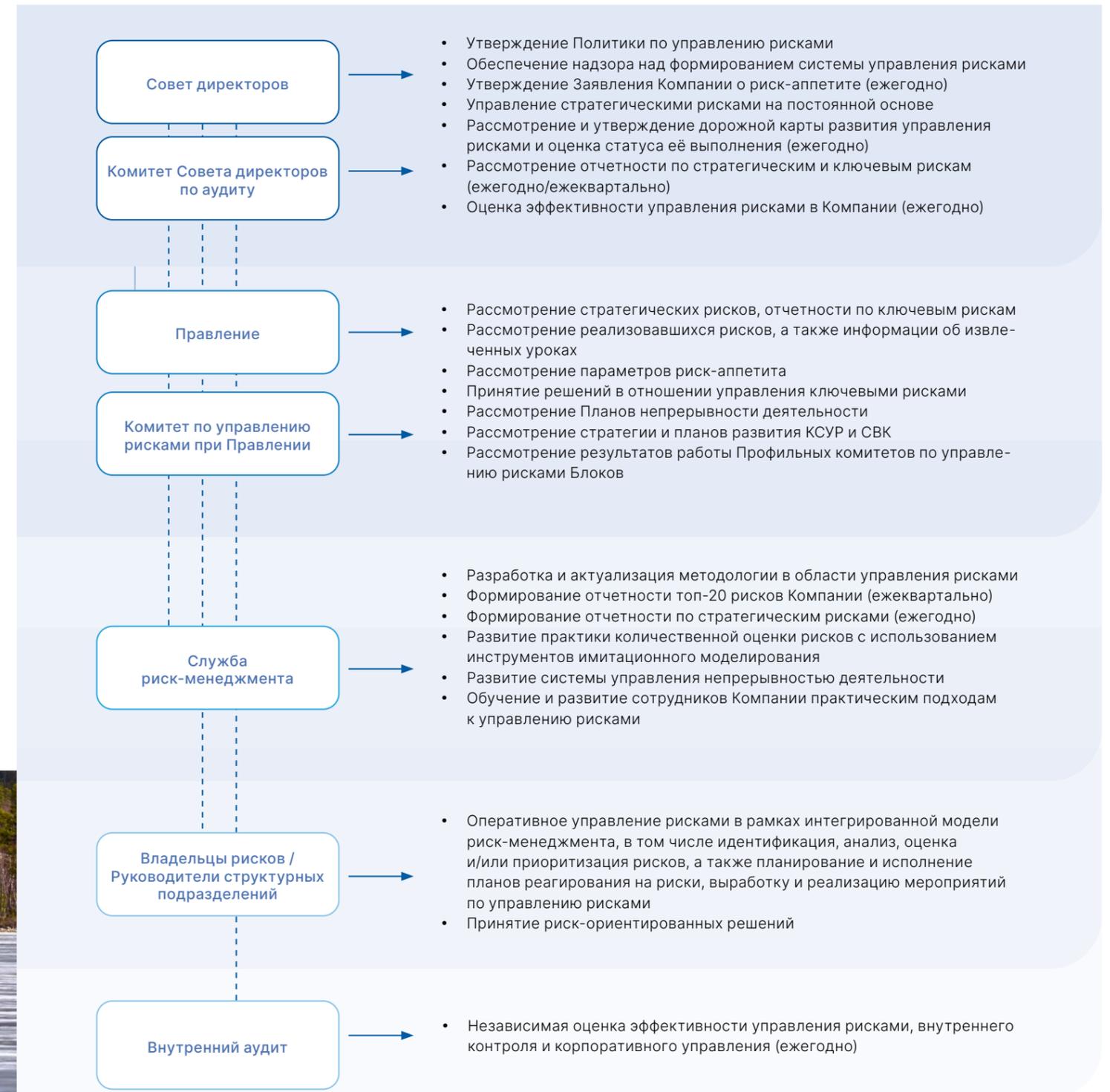
В отношении производственных и инфраструктурных рисков Компания разрабатывает, утверждает, актуализирует и тестирует планы непрерывности деятельности, направленные на поддержание и восстановления текущей деятельности.

Структура системы управления рисками

Основными документами «Норникеля», закрепляющими ключевые принципы и положения в отношении деятельности Компании по управлению рисками, а также функциональные обязанности ключевых участников процесса управления рисками, являются Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» в области управления рисками и Регламент управления рисками ПАО «ГМК «Норильский никель».



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



Совершенствование системы управления рисками

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

- введена в эксплуатацию система класса GRC в целях автоматизации процессов управления рисками, с ее использованием усовершенствована интеграция управления рисками с процессами бюджетного планирования;
- проведена дополнительная внешняя экспертиза рисков основных активов, выполнена их актуализация и верификация;
- выполнена количественная оценка совокупного влияния ключевых рисков на бюджет Компании 2023 года, оценена чувствительность бюджета к ключевым рискам;
- проведена декомпозиция риск-аппетита Компании на нижестоящие организационные уровни, ведется мониторинг показателей, которые в том числе включают ESG-метрики;

- усовершенствованы инструменты количественной оценки операционных рисков;
- проведено комплексное обучение сотрудников компаний/подразделений, входящих в состав дивизионов, принципам управления рисками и управления непрерывностью;
- разработана модель профессиональных компетенций для основных ролей в системе управления рисками;
- проведена самооценка зрелости системы управления рисками;
- начата реализация проекта по оценке долгосрочных рисков, связанных с изменением климата, в соответствии с требованиями TCFD.

В краткосрочной перспективе для повышения эффективности корпоративной системы управления рисками Компанией планируется:

- дальнейшее развитие автоматизации управления рисками в части процессов и функциональности системы;
- применение количественной оценки рисков в процессе стратегического и операционного планирования;

- развитие методологии анализа и оценки различных категорий и типов рисков и управления ими;
- продолжение реализации проекта по оценке долгосрочных рисков, связанных с изменением климата в соответствии с методологией TCFD.

Страхование

Ключевым инструментом управления рисками «Норникеля», который обеспечивает защиту имущественных интересов Компании и ее акционеров от непредвиденных убытков, возникающих в процессе производственной деятельности, в том числе вследствие внешних воздействий, является страхование.

Для соблюдения единой политики и стандартов по страхованию данная функция в Компании централизована. На ежегодной основе в «Норникеле» утверждается комплексная программа, определяющая ключевые параметры по видам страхования, основным направлениям деятельности и проектам.

В масштабе Группы реализуется корпоративная программа страхования имущества, поломки машин и перерывов в производственной деятельности, в составе которой на единых условиях застрахованы предприятия основной производственной цепочки. В основе программ страхования ответственности директоров и должностных лиц, иных видов ответственности, страхования грузов, строительно-монтажных работ, транспорта также лежат принципы централизации и непрерывности.

Договоры страхования заключаются с крупнейшими страховщиками России.

Компания ориентируется на лучшие практики горно-металлургической отрасли и актуальные тенденции страхового рынка для достижения наиболее выгодных условий страхования и эффективного управления застрахованными рисками.

Ключевые риски «Норникеля» в области устойчивого развития

«Норникель» непрерывно осуществляет деятельность по выявлению, оценке ключевых ESG-рисков и управлению ими. Основные риски, связанные с достижением целей в области устойчивого развития Компании, лежат в областях промышленной безопасности

и охраны труда, нестабильности энергоснабжения производственных подразделений и социальных объектов в Норильском промышленном районе, экологического и природоохранного законодательства, социально-трудовых отношений, информационной

безопасности, а также в области изменения климата. Наиболее значимые риски по степени влияния на достижение целей Компании представлены на карте ключевых рисков.

Карта значимых рисков Компании с изменениями оценок в 2022 году



Наименование рисков

1. Ценовой риск
2. Рыночный риск
3. Финансовые риски
4. Техничко-производственный риск
5. Риски инвестиционных проектов
6. Риски в области ПБ и ОТ
7. Растворение грунта
8. Комплаенс-риск
9. Риски информационной безопасности
10. Экологические риски
11. Нехватка водных ресурсов
12. Социальный риск
13. Риски цепочки поставок

Риск: влияния неопределенности на достижение целей (ISO / ГОСТ Р 31000).

Источник риска: элемент, который отдельно или в сочетании с другими элементами может повлечь за собой риск (ISO / ГОСТ Р 31000). При оценке учитывается доминирование внешних или внутренних факторов. Шкала Степень влияния риска на цели Компании отображает относительное влияние рисков.

- Оценка риска выросла по сравнению с прошлым годом
- Оценка риска снизилась по сравнению с прошлым годом
- Оценка риска не изменилась по сравнению с прошлым годом
- Новый риск

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

В 2022 году в АО «Кольская ГМК» реализовался ранее идентифицированный риск утраты оборудования в результате пожара на экстракционном переделе Кобальтового отделения Цеха электролиза никеля. Для устранения последствий реализованного риска на предприятии был выполнен комплекс

мероприятий по восстановлению технологической цепочки по производству металлического кобальта. Кроме того, в Компании реализуются мероприятия по предупреждению подобных аварий, в том числе проекты по модернизации и восстановлению систем противопожарной защиты объектов.



Риски, связанные с изменением климата

«Норникель» осознает значимость рисков, связанных с изменением климата, угрожающих устойчивому экономическому развитию. В Компании ведется регулярная и систематическая работа по учету климатических риск-факторов в корпоративной системе управления рисками. В частности, в «Норникеле» реализуются

мероприятия дорожной карты по соответствию требованиям TCFD, которые позволяют встроить в бизнес-процессы Компании передовые подходы к управлению рисками, связанными с изменением климата. Информация о рисках, связанных с изменением климата, рассматривается в Компании на ежеквартальной основе.

➔ [Подробнее о методологии выявления и оценки рисков, связанных с изменением климата, а также о разработанных сценариях читайте в разделе «Изменение климата».](#)

Ключевые риски в области устойчивого развития



1. 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: повысился.

Основные факторы риска

- Повышение требований к качеству продукции и аспектам ESG со стороны рынка;
- конкуренция со стороны других производителей, выпускающих формы никеля по более низкой цене;
- рост интенсивности программ электрификации транспорта;
- замещение металлов, производимых Компанией, на альтернативные материалы;
- введение зарубежными регуляторами внешнеторговых ограничений, затрагивающих деятельность Компании.

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

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



2. Техничко-производственные риски

Техничко-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: повысился.

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.

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- Для управления данным риском Компания обеспечивает:
- правильной 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;
 - внедрение автоматизированной системы управления надежностью, эффективностью и рисками промышленных активов;
 - своевременное обновление основных фондов с целью поддержания заданного уровня надежности производства;
 - реализацию оперативного мониторинга текущего состояния зданий и сооружений Компании посредством информационной системы геотехнического мониторинга объектов;
 - спутниковый мониторинг объектов Компании с последующей обработкой результатов;
 - внедрение автоматизированных систем контроля технологических параметров работы оборудования, применение современных инженерных средств контроля;
 - совершенствование системы технического обслуживания и ремонта;
 - обучение и повышение квалификации сотрудников как на базе самих предприятий, так и централизованно, в корпоративных центрах;
 - системное проведение работ по выявлению, оценке и мониторингу технико-производственных рисков, реализацию программы организационных и технических мероприятий по снижению данных рисков;
 - постоянный мониторинг текущего состояния системы управления промышленными активами;
 - рассмотрение рисков коллегиальными органами на всех уровнях управления Компании;
 - развитие системы управления технико-производственными рисками Компании, в том числе привлечение независимых экспертов для оценки эффективности функционирования системы управления технико-производственными рисками и полноты информации о них;
 - разработку и тестирование планов непрерывности деятельности, описывающих последовательность действий персонала Компании и внутренних подрядчиков в случае реализации технико-производственных рисков максимального 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.



3. Риски в области промышленной безопасности и охраны труда

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

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

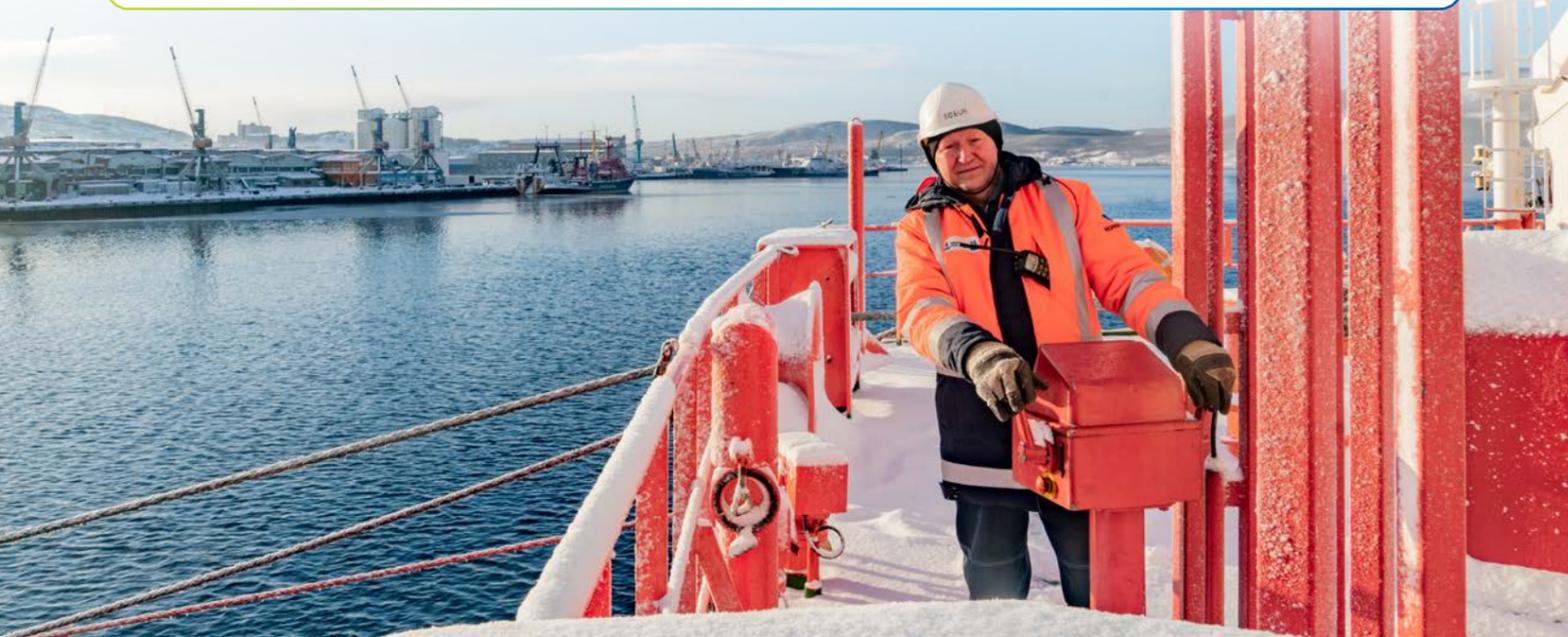
Основные факторы риска

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

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

В соответствии с утвержденной Советом директоров Политикой в области ПБиОТ Компания:

- осуществляет непрерывный контроль за соблюдением требований в области ПБиОТ;
- улучшает условия труда сотрудников Компании и персонала подрядных организаций, выполняющих работы на производственных объектах Компании, в том числе за счет внедрения новых технологий и средств механизации труда и повышения уровня промышленной безопасности производственных объектов;
- обеспечивает экипировку 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, проводит внеплановые тематические инструктажи;
- внедряет системы управления техническими, технологическими и организационно-кадровыми изменениями.



4. Растворение грунта

Потеря несущей способности грунтов в основании 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

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

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

Для управления данным риском Компания:

- проводит регулярный мониторинг состояния оснований фундаментов, конструктивных элементов зданий и сооружений;
- осуществляет геодезический контроль за изменением пространственного положения зданий;
- осуществляет спутниковый мониторинг объектов 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 грунтов оснований зданий и сооружений;
- контролирует соблюдение предприятиями правил эксплуатации зданий и сооружений, построенных в Северной климатической зоне;
- реализует компенсирующие и адаптационные мероприятия по приведению зданий и сооружений в работоспособное техническое состояние.





5. **Комплаенс-риски**

GRI 205-1

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

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

Основные факторы риска

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

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- Для управления данным риском Компания:
- обеспечивает разработку и актуализацию нормативно-методических документов в области противодействия коррупции, противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком;
 - реализует мероприятия, направленные на обеспечение соблюдения Компанией требований действующего законодательства;
 - обеспечивает защиту интересов Компании при проведении проверок контролирующими органами и рассмотрении дел об административных правонарушениях;
 - осуществляет защиту интересов Компании в судах и при исполнении судебных актов;
 - включает в договоры условия, направленные на защиту интересов Компании;
 - реализует мероприятия по противодействию коррупции, управлению конфликтом интересов, легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансирования терроризма и финансирования распространения оружия массового уничтожения;
 - реализует меры по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком;
 - осуществляет своевременное и достоверное раскрытие информации в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и применимого международного законодательства;
 - организует обучение сотрудников Компании по курсам «Работа с инсайдерской информацией» и «Противодействие коррупции»;
 - обеспечивает проведение вводного инструктажа по вопросам противодействия коррупции;
 - обеспечивает функционирование Службы корпоративного доверия по приему и работе с обращениями о готовящихся или свершившихся фактах коррупции, мошенничества, хищений, иных правонарушений;
 - обеспечивает оценку эффективности контроля в области противодействия коррупции в Группе.



6. **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: повысился.

Основные факторы риска

- Нарастание внешних угроз;
- недобросовестная конкуренция;
- высокие темпы развития ИТ-инфраструктуры Компании и автоматизации технологических и бизнес-процессов;
- противоправные действия со стороны сотрудников Компании и (или) третьих лиц;
- переход на удаленный режим работы и наем удаленных сотрудников вне регионов присутствия Компании.

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- Для управления данным риском Компания обеспечивает:
- соответствие требованиям действующего законодательства и регуляторов в части защиты персональных данных, коммерческой тайны, инсайдерской информации, критической информационной инфраструктуры;
 - реализацию требований Политики ПАО «ГМК «Норильский никель» в области информационной безопасности;
 - классификацию информационных активов и оценку рисков информационной безопасности;
 - планирование и контроль соответствия информационных систем требованиям внутренних стандартов информационной безопасности;
 - повышение осведомленности сотрудников Компании в области информационной безопасности;
 - замену импортных средств защиты информации, ограниченных в функционале из-за санкций;
 - защиту активов техническими средствами информационной безопасности и управление доступом к информационным активам;
 - мониторинг угроз информационной безопасности и эксплуатации технических средств защиты, в том числе анализ уязвимостей, тестирование на проникновение, криптографическую защиту каналов связи, контроль доступа к отчужденным устройствам, защиту от утечек конфиденциальной информации, управление мобильными устройствами;
 - разработку нормативной базы информационной безопасности;
 - организацию и сертификацию системы менеджмента информационной безопасности Компании;
 - реализацию мер по обеспечению безопасного удаленного доступа.



7. **Экологические риски**

Группа рисков включает события, приводящие к попаданию опасных веществ в природную среду, не предусмотренные утвержденным технологическим процессом и законодательством Российской Федерации и 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.

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- Для 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;
 - осуществляет контроль за соблюдением требований природоохранного законодательства и реализацией природоохранных программ и мероприятий.



8. Нехватка водных ресурсов

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.

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

Для управления данным риском Компания:

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



9. 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.

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

Для управления данным риском Компания:

- неукоснительно следует требованиям коллективных договоров, заключенных между компаниями Группы и сотрудниками;
- активно взаимодействует с институтами гражданского общества, представительными органами сотрудников;
- реализует программы корпоративной социальной политики, а также, благотворительную программу «Мир новых возможностей», направленную на поддержку и стимулирование региональных общественных инициатив, в том числе представителей коренных малочисленных народов полуострова Таймыр и программу корпоративного волонтерства «Комбинат добра»;
- реализует проекты по созданию инфраструктуры для опережающего развития сервисной экономики и повышения качества жизни в регионах присутствия Компании через деятельность Агентства развития Норильска, Центра социальных проектов Печенгского района «Вторая школа», Агентства развития Мончегорска;
- регулярно проводит социальный мониторинг предприятий;
- организует опросы населения, проживающего на территории г. Норильска, касательно уровня жизни, занятости, миграционных установок и социального самочувствия с целью выявления проблемных зон;
- реализует социальные проекты и программы, направленные на поддержание 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.



10. 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

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

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

Для управления риском Компания:

- осуществляет активное привлечение российских производителей с целью расширения конкурентной среды;
- использует практику заключения долгосрочных договоров / контрактов / прейскурантов, в которых цена на материалы, оборудование и запчасти зафиксирована на оптимальном уровне с учетом максимально выгодных для Компании условий;
- определяет перечни критически важных изготовителей оборудования и материалов, ведет работу по недопущению срыва поставок и мониторингу состояния деятельности данных предприятий;
- реализует Программы развития логистической инфраструктуры.



Налоговая стратегия

GRI 207-1

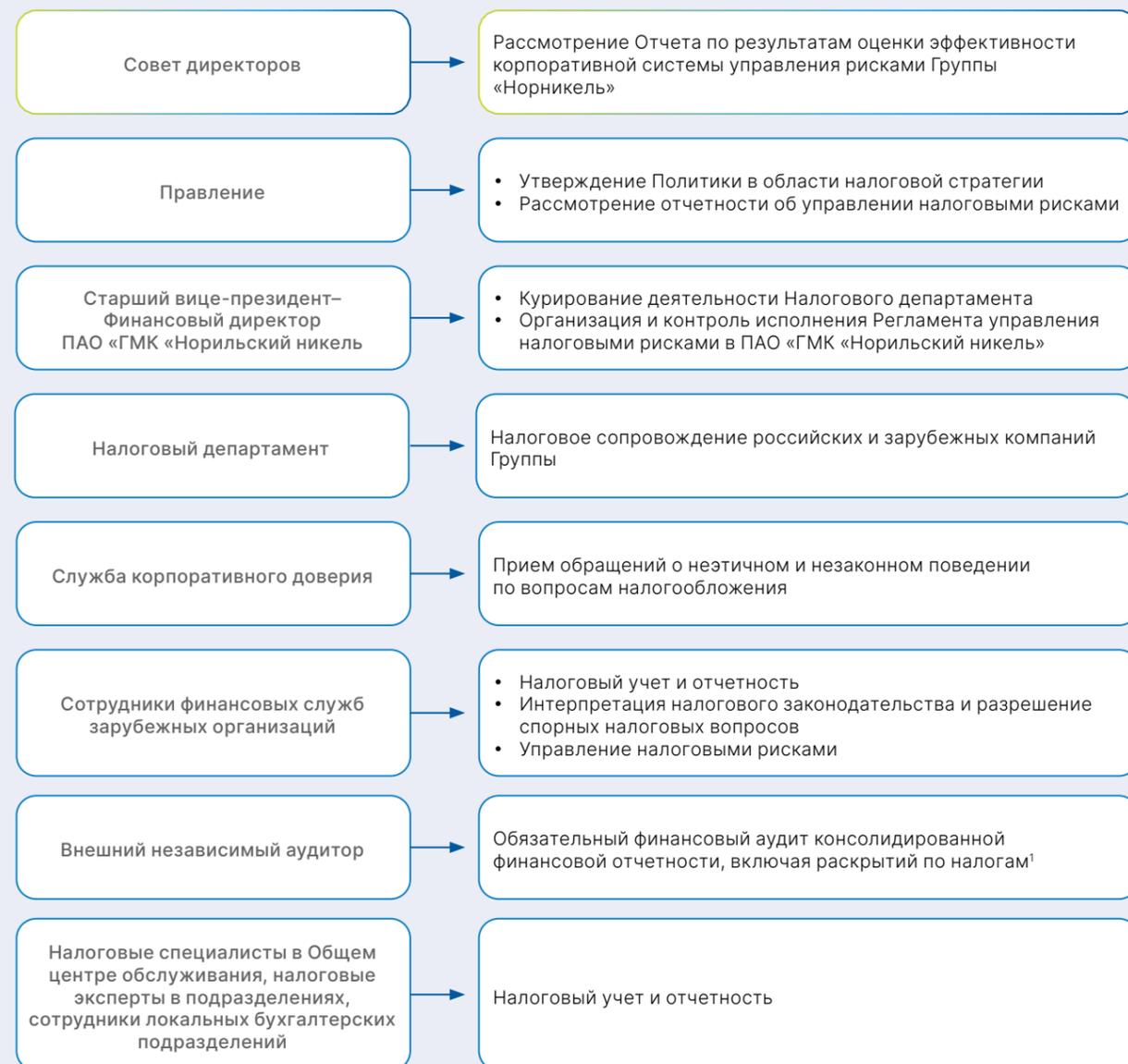
«Норникель» является одним из крупнейших налогоплательщиков среди горнодобывающих и металлургических компаний России. Компания строго соблюдает налоговое законодательство и своевременно уплачивает налоги.

В Компании действует Политика в области налоговой стратегии Группы, которая задает общие принципы работы налоговой функции ПАО «ГМК «Норильский никель» и его дочерних обществ, повышает эффективность

финансово-хозяйственной деятельности за счет управления налоговой нагрузкой и налоговыми рисками. Политика является ключевым документом Компании в вопросах налогообложения.

Управление вопросами налогообложения в Группе компаний «Норникель»

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



¹ Более подробная информация представлена в [Консолидированной отчетности](#).

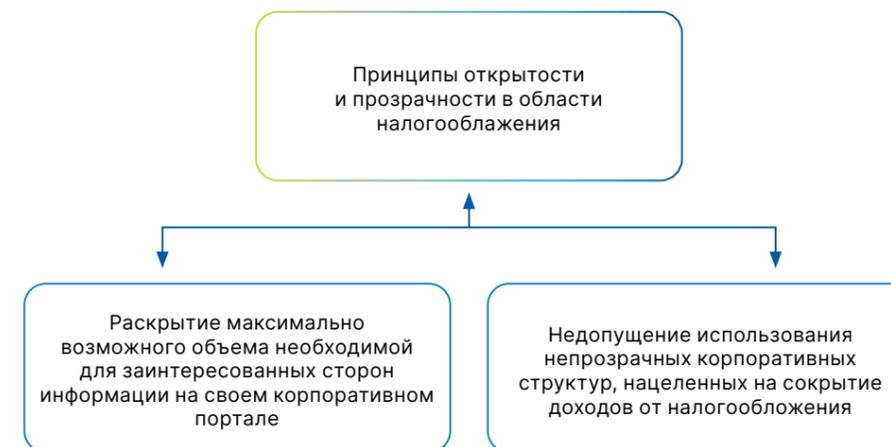
Ответственным за формирование налоговой стратегии является директор Налогового департамента, деятельность которого курирует Старший вице-президент — Финансовый директор ПАО «ГМК «Норильский никель». Налоговая стратегия и существенные изменения в ней подлежат утверждению Правлением ПАО «ГМК «Норильский никель». Обновления и существенные

доработки Налоговой стратегии вносятся по мере необходимости, но не реже, чем раз в три года.

В зону ответственности Налогового департамента входит формирование и распространение локальных нормативных документов исходя из норм действующего законодательства, сложившейся арбитражной практики, разъяснений

контролирующих органов и фактических обстоятельств. При необходимости Налоговый департамент обращается за адресными разъяснениями компетентных органов или запрашивает мотивированное мнение налогового органа для организаций, находящихся в режиме налогового мониторинга.

Подходы к налогообложению



Как ответственная компания «Норникель» придерживается принципов открытости и прозрачности в области налогообложения.

Для налоговых целей организации Группы во внутригрупповых сделках применяют рыночные цены. В части трансфертного ценообразования 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» придерживается консервативной позиции по всем спорным и неоднозначным налоговым вопросам, возникающим при осуществлении деятельности во всех юрисдикциях присутствия Группы. Компания не приемлет любое использование инструментов агрессивного налогового планирования.

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

Взаимодействие с налоговыми органами

GRI 207-3

Компании Группы взаимодействуют с налоговыми органами в процессе осуществления налогового контроля, в ходе получения разъяснений по действующему законодательству, а также в процессе заключения соглашений о ценообразовании.

Взаимодействие «Норникеля» с налоговыми органами осуществляется непрерывно при помощи системы налогового мониторинга, которая дает доступ налоговым органам в режиме реального времени к данным налогового и бухгалтерского учета Компании. Предоставляя налоговому органу доступ в учетную систему компаний, Группа открыто заявляет о своем высоком профессионально-этическом уровне в сфере налогообложения.



Налоговые платежи в 2022 году в разбивке по виду¹ (млн руб.)

Показатель	Налог на прибыль	Налог на добычу полезных ископаемых	Лицензии и аналогичные платежи	Всего
Группа ГМК	68 114	66 334	23	134 471
Южный кластер	4 394	5 989	0	10 383
Группа КГМК	0	2 286	0	2 286
NN Harjavalta	137	0	0	137
ООО «ГРК «Быстринское»	112	457	0	569
Прочие добывающие предприятия	546	0	0	546
Прочие неметаллургические предприятия	1 172	0	0	1 172
Всего	74 475	75 066	23	149 564

Налоговые платежи в 2022 году в разбивке по странам (млн руб.)

Показатель	Налог на прибыль	Налог на добычу полезных ископаемых	Лицензии и аналогичные платежи	Всего
Россия	73 166	75 066	23	148 255
Финляндия	137	0	0	137
Швейцария	1 035	0	0	1 035
Иные страны	137	0	0	137
Всего	74 475	75 066	23	149 564

Информация по налоговым платежам Компании раскрывается в соответствии с требованиями инициативы прозрачности добывающих отраслей (EITI).

¹ Платежи по налогу на прибыль отражены в соответствии с принадлежностью плательщика к отчетному сегменту. Суммы платежей по налогу на прибыль по консолидированной группе налогоплательщиков, таким образом, отражены в отчетном сегменте Группа ГМК ввиду принадлежности к данному сегменту ответственного участника консолидированной группы налогоплательщиков. Под Группой ГМК в данном случае понимается операционный сегмент, включающий в себя основное производство в части добычи, переработки и металлургии, а также транспортные услуги, энергетику, ремонт и техническое обслуживание на территории полуострова Таймыр. Под Группой КГМК понимается операционный сегмент, включающий в себя горно-обогатительное производство, металлургию, энергетику, деятельность по разведке полезных ископаемых на территории Кольского полуострова. Данные предоставлены с учетом Norilsk Nickel Harjavalta.

Бизнес-этика и противодействие коррупции

«Норникель» придерживается прозрачного, честного и этичного подхода к ведению бизнеса. Такой подход благоприятно влияет на развитие доверительных отношений с инвесторами, партнерами, сотрудниками и другими заинтересованными сторонами,

а также способствует улучшению социальной и экономической среды, в которой работает Компания.

Компания устанавливает высокие требования для сотрудников и партнеров в части добросовестного, ответственного ведения бизнеса и придерживается

принципа «нулевой толерантности» к любым коррупционным проявлениям на всех уровнях. В целях исключения и минимизации неэтичных и коррупционных практик в Компании функционирует система антикоррупционного контроля и комплаенса.

Распределение ответственности по вопросам противодействия коррупции

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



«Норникель» обеспечивает соблюдение требований Федерального закона от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» и руководствуется принципами Конвенции ООН против коррупции.

Ключевым внутрикорпоративным документом, регламентирующим вопросы противодействия коррупции и управления коррупционными рисками в Компании, является Политика в области антикоррупционной деятельности. Политика направлена на соблюдение

положений антикоррупционного законодательства, предупреждение, выявление и устранение причин, порождающих коррупцию. Ее действие распространяется на сотрудников Компании и третьих лиц, включая иностранных публичных должностных лиц и должностных лиц публичных международных организаций. Обязанности по соблюдению Политики закрепляются в договорах с контрагентами либо прямо предусматриваются законодательством.

Российские организации Группы принимают и исполняют собственные антикоррупционные регламентирующие документы, соответствующие требованиям антикоррупционной политики Компании. «Норникель» также прилагает необходимые объективно возможные усилия для соблюдения основополагающих принципов и антикоррупционных требований в организациях корпоративной структуры, находящихся за пределами Российской Федерации.

Ключевые внутрикорпоративные документы в области противодействия коррупции



Принципы делового и этического поведения «Норникеля» закреплены в Кодексе деловой этики. Действие Кодекса распространяется на сотрудников Компании любого уровня при исполнении должностных обязанностей.

В 2014 году «Норникель» присоединился к Антикоррупционной хартии российского бизнеса. В целях подтверждения соответствия антикоррупционным требованиям Компания

один раз в два года предоставляет декларацию в Антикоррупционную хартию российского бизнеса. Деятельность «Норникеля» в области противодействия коррупции регулярно освещается в официальных публичных заявлениях.

Компания ежегодно принимает участие в Антикоррупционном рейтинге российского бизнеса, проводимого Российским союзом промышленников и предпринимателей. В результате

проведенной комплексной независимой оценки в 2022 году Компании был присвоен наивысший класс рейтинга «А1», что является свидетельством особого внимания руководства Компании к вопросам совершенствования системы предупреждения и противодействия коррупции.

Предупреждение и противодействие коррупции

GRI 205-3, SASB EM-MM-510a.1

Среди ключевых мероприятий, направленных на развитие и совершенствование системы антикоррупционного комплаенса в 2022 году, можно выделить:

- утверждение единого подхода по принятию нормативных документов в области противодействия коррупции и механизмов контроля по всей Группе;

- проведение кампании по обучению основам антикоррупционного комплаенса сотрудников Группы, ответственных за реализацию антикоррупционных процедур;
- пересмотр и обновление нормативно-методических документов Компании в области противодействия коррупции.

Помимо этого, в Компании ежегодно проводится широкий комплекс внутренних мероприятий.

В 2022 году не выявлено фактов с признаками коррупционных проявлений.

Основные направления антикоррупционной деятельности



По ранее выявленным случаям с участием сотрудников Группы компаний «Норникель» в 2022 году были вынесены судебные решения. В отношении данных сотрудников в строгом соответствии с требованиями законодательства были применены меры дисциплинарного воздействия — увольнение. После вынесения обвинительных приговоров по вышеуказанным фактам в трудовых коллективах в обязательном порядке были проведены профилактические беседы о недопустимости нарушения законодательства, нетерпимости Компании к любым противоправным проявлениям, в том числе коррупционного характера, соблюдении Кодекса деловой этики, а также о неотвратимости наказания за совершенные сотрудниками преступления¹.

Профилактические мероприятия позволяют Компании принимать адекватные и своевременные меры не только по выявлению фактов противоправных действий, но и по их предупреждению, что является одной из первоочередных задач ответственных подразделений «Норникеля».

Для обеспечения эффективной работы и повышения результатов деятельности в области противодействия коррупции, сотрудникам Направления антикоррупционного комплаенс в Главном офисе на ежегодной основе устанавливаются индивидуальные показатели эффективности.

Управление коррупционными рисками

GRI 205-1

Компания на ежегодной основе проводит анализ существующих рисков в области противодействия коррупции и ежеквартально обеспечивает проведение мониторинга бизнес-процессов. При необходимости осуществляется пересмотр основных областей риска и актуализация существующей карты коррупционных рисков. Компания выделяет ряд ключевых рисков, связанных с возникновением или возможным возникновением случаев нарушения законодательства в области антикоррупционной деятельности при взаимодействии

с контрагентами, сотрудниками, государственными должностными лицами. А также в таких бизнес процессах, как закупочная деятельность, обмен деловыми подарками и распределение представительских расходов, реализация благотворительных проектов и процесс подбора и найма персонала.

В 2022 году в отношении 81 подразделения была проведена оценка рисков, связанных с коррупцией², что составило

98% от всех подразделений Группы.

«Норникель» стремится исключить любые комплаенс-риски, в том числе и при взаимодействии с контрагентами. Для этого Служба безопасности Компании проводит проверку контрагентов на предмет выявления коррупционных инцидентов, причастности к коррупционным инцидентам, нахождения в реестре недобросовестных поставщиков, наличия открытых административных дел. В случае если в результате проверки выявляется негативная информация в отношении контрагента, Департамент корпоративных отношений проводит оценку рисков взаимодействия с данным контрагентом и при необходимости дает рекомендации по минимизации таких рисков.

Вне зависимости от результата проверки при принятии решения о сотрудничестве Компания заключает с поставщиками и подрядчиками типовое генеральное соглашение, включающее антикоррупционную оговорку.

Антикоррупционный мониторинг

В 2022 году в процессе проведения антикоррупционного мониторинга реализована инициатива по контролю реализации антикоррупционных процедур в Группе компаний «Норникель». 91% российских организаций структуры Группы приняли у себя основные нормативные документы и соответствующие процедуры в области противодействия коррупции на начало 2023 года. Компания продолжит работать над интеграцией антикоррупционных процедур по всей Группе, включая вновь созданные организации.

Для проверки соблюдения требований Федерального закона «О противодействии коррупции» в филиалах и российских организациях Группы в 2022 году была организована выборочная проверка процедуры взаимодействия с бывшими государственными служащими при заключении трудового и гражданско-правового договора.

По результатам ранее проведенного внутреннего аудита эффективности контроля в области антикоррупционной деятельности в Группе в 2022 году были реализованы мероприятия по актуализации нормативно-методических документов в области противодействия коррупции, а также скорректированы недостатки и усилен контроль в процедурах, направленных на предупреждение коррупционных проявлений.

Обучение сотрудников антикоррупционным практикам

GRI 205-2

«Норникель» на регулярной основе организует обучение сотрудников в целях повышения осведомленности об антикоррупционных практиках. Для всех новых сотрудников проводится инструктаж по вопросам противодействия коррупции. Они также проходят ознакомление с Политикой Компании в области антикоррупционной деятельности и подписывают дополнительное соглашение к трудовому договору, закрепляющее их обязательства в области противодействия коррупции.

В Компании все сотрудники проходят дистанционный курс «Противодействие коррупции», а сотрудники кадровой службы — курс «О соблюдении антикоррупционного законодательства сотрудниками служб персонала». В результате применения нового подхода к процессу повышения уровня осведомленности сотрудников об антикоррупционных процедурах в 2022 году выросли показатели по обучению сотрудников Группы. Кроме того, в 2022 году была проведена большая кампания трехдневного обучения сотрудников, ответственных за реализацию антикоррупционных процедур.

Информирование сотрудников о политиках и методах противодействия коррупции и обучение в 2022 году, по регионам деятельности

Показатель	Норильский промышленный район	Красноярский край (кроме Норильского промышленного района)	Мурманская область	Москва и прочие регионы России	Забайкальский край	Всего
Количество сотрудников, проинформированных об имеющихся в Группе политиках и методах противодействия коррупции (человек)	54 837	3 429	12 375	7 999	2 852	81 492
Доля сотрудников, проинформированных об имеющихся в Группе политиках и методах противодействия коррупции (%)	100	100	100	100	100	100
Количество сотрудников, прошедших обучение политикам и методам противодействия коррупции (человек)	22 975	821	3 995	3 133	101	31 025
Доля сотрудников, прошедших обучение политикам и методам противодействия коррупции (%)	42	24	32	39	4	38

Информирование сотрудников о политиках и методах противодействия коррупции и обучение в 2022 году, по категориям

Показатель	Руководители	Специалисты и служащие	Рабочие	Всего
Количество сотрудников, проинформированных об имеющихся в Группе политиках и методах противодействия коррупции (человек)	12 868	18 170	50 454	81 492
Доля сотрудников, проинформированных об имеющихся в Группе политиках и методах противодействия коррупции (%)	100	100	100	100
Количество сотрудников, прошедших обучение политикам и методам противодействия коррупции (человек)	4 246	6 399	20 380	31 025
Доля сотрудников, прошедших обучение политикам и методам противодействия коррупции (%)	33	35	40	38

¹ Ознакомиться с дополнительной информацией об этом можно в [Отчете об устойчивом развитии «Норникеля» за 2021 год](#).
² Оценка рисков, связанных с коррупцией, проводилась в отношении значимых для Группы аспектов в области антикоррупционной деятельности.

Управление конфликтом интересов

Компания уделяет особое внимание своевременному выявлению ситуаций конфликта интересов и недопущению его возникновения. В целях предотвращения и минимизации риска влияния личных интересов сотрудников на принятие решений в бизнес-процессах в Компании действует Положение о предотвращении

и урегулировании конфликта интересов в ПАО «ГМК «Норильский никель». Кроме того, в «Норникеле» утверждена типовая декларация, которая заполняется кандидатом на занятие вакантной должности в Компании и физическим лицом при заключении гражданско-правового договора. Для обеспечения соблюдения принципов законности и совершенствования корпоративной культуры в Группе

созданы постоянно действующие комиссии по урегулированию конфликта интересов.

В 2022 году реализован процесс декларирования конфликта интересов у сотрудников российских организаций структуры Группы, принятых на работу до введения в действие Положения о предотвращении и урегулировании конфликта интересов.

Участие в противодействии легализации преступных доходов и финансированию терроризма

В целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения (ПОД/ФТ/ФРОМУ) Компания осуществляет внутренний контроль в строгом соответствии с законодательством Российской Федерации и внутрикорпоративными документами:

- Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»;
- Правила внутреннего контроля ПАО «ГМК «Норильский никель» в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения.

В 2022 года Правила внутреннего контроля актуализировались в соответствии с изменениями Федерального закона.

Основным принципом системы внутреннего контроля в целях ПОД/ФТ/ФРОМУ является риск-ориентированный подход, включающий:

- идентификацию и изучение клиентов;
- оценку уровня риска совершения клиентами подозрительных операций; отнесение клиентов к группе риска;
- принятие мер по снижению рисков отмывания доходов, финансирования терроризма и финансирования распространения оружия массового уничтожения и смягчению их возможных последствий, в том числе обеспечение участия всех сотрудников Компании в соответствии с их компетенцией в выявлении критериев риска совершения подозрительных операций;
- систематическое обучение сотрудников Компании.

К мерам, принимаемым Компанией в области ПОД/ФТ/ФРОМУ, относятся надлежащая проверка клиентов до заключения договоров, установление бенефициарных владельцев, изучение деловой репутации клиентов и другие обоснованные и доступные меры, выбор которых зависит от уровня риска.



Прием и рассмотрение жалоб и обращений

GRI 2-16, 2-25, 2-26, 207-2

Служба корпоративного доверия

Базовым механизмом работы с жалобами и обращениями, ориентированным на широкую аудиторию, является действующая в Компании с 2010 года Служба корпоративного доверия, которая позволяет оперативно реагировать на вопросы заинтересованных сторон в области сохранности активов, защиты корпоративных интересов, предотвращения злоупотреблений, хищений и иных нарушений.

Служба корпоративного доверия функционирует в составе Департамента внутреннего контроля, ее деятельность регламентирована внутрикорпоративными документами Компании. Ответственными за деятельность Службы являются оператор Службы, руководитель Службы, директор Департамента внутреннего контроля.

Статистика по обращениям в разрезе предприятий Группы ежеквартально направляется в ответственные подразделения Компании. Результаты работы Службы рассматриваются на заседаниях Комитета Совета директоров по аудиту. Эффективность работы Службы оценивается Вице-президентом — руководителем Блока внутреннего контроля и риск-менеджмента, Комитетом по аудиту Совета директоров Компании и сотрудниками при участии в исследовании вовлеченности «Услышать каждого. Что думаешь ты?».

Лицам, ответственным за функционирование Службы, в качестве индивидуальных КПЭ установлены такие показатели, как своевременная и качественная обработка принятых в работу обращений, подготовка отчетов о результатах функционирования Службы корпоративного доверия заинтересованным пользователям.

Ключевые принципы

Ключевыми принципами функционирования Службы, которые предупреждают потенциальное преследование или давление на заявителей, являются:

- обеспечение сохранения анонимности заявителей;
- обеспечение независимости рассмотрения сообщений;
- своевременное и объективное рассмотрение всех поступивших в Службу сообщений без учета должностного положения и стажа работы лица, в отношении которого поступило сообщение.

Любая заинтересованная сторона может обратиться в Службу корпоративного доверия с обращением как по вопросам потенциально коррупционных случаев, так и по более широкому кругу вопросов нарушения процедур и положений внутренних документов Компании, в том числе в области прав человека, экологии, трудовых отношений и т. д.

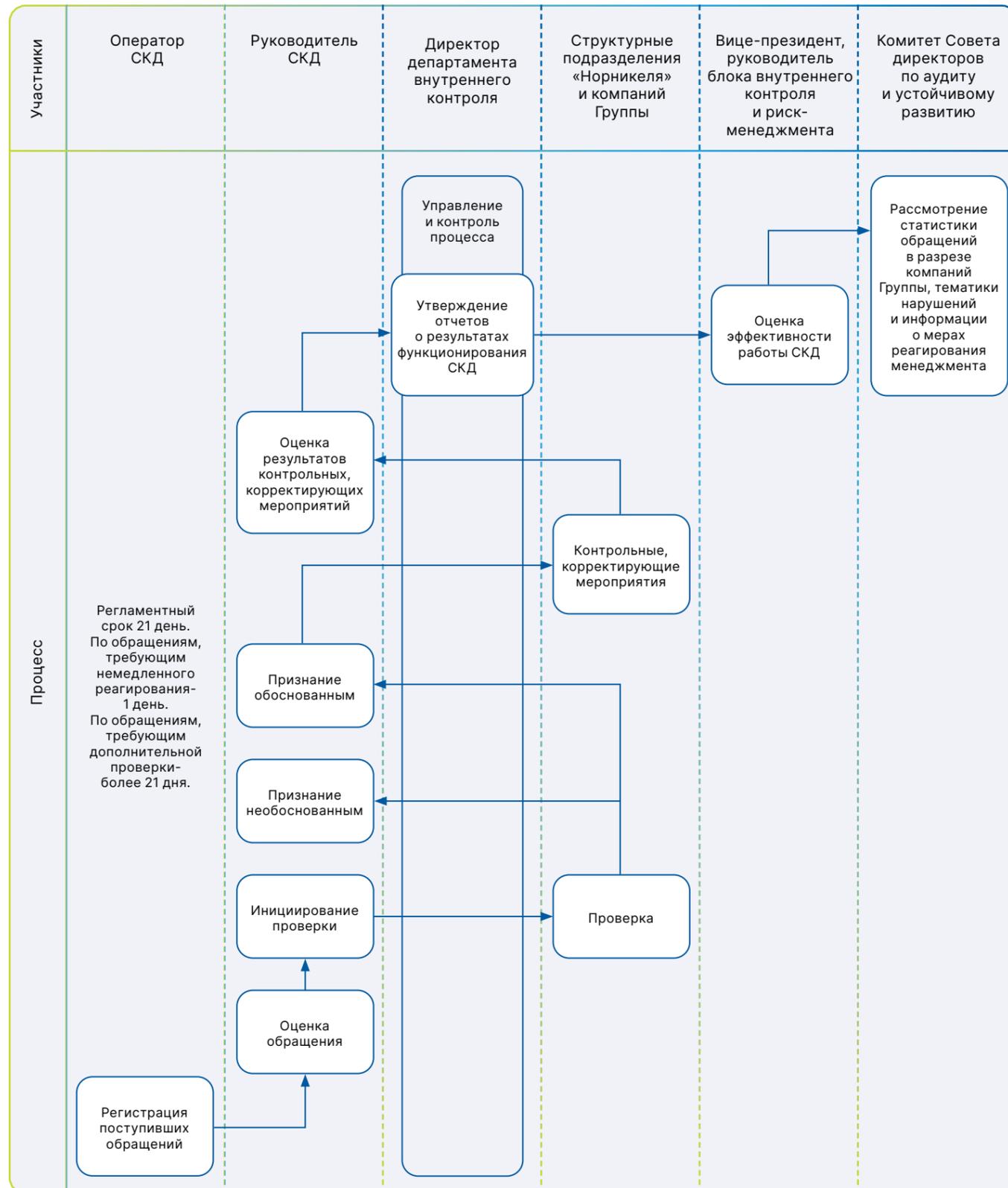


Для приема обращений организованы бесплатные круглосуточные каналы:

- телефоны 8-800-700-1941 и 8-800-700-1945;
- электронная почта skd@nornik.ru;
- онлайн-форма на официальном сайте Компании, расположенная по адресу <https://www.nornickel.ru/sustainability/corporate-hotline/>.

В соответствии с регламентом в течение 21 рабочего дня с момента регистрации обращения оператором оно проходит полную процедуру рассмотрения от регистрации в информационной системе до рассмотрения его профильным подразделением и последующей оценки результатов работы с обращением со стороны руководителя Службы. Исключения составляют обращения, требующие немедленного реагирования либо дополнительной проверки. Если сообщение признается обоснованным, по нему проводится комплекс контрольных мероприятий, при выявлении нарушения — мероприятий по исправлению ситуации, устранению негативных последствий, а также информирование заинтересованных подразделений и должностных лиц.

Система регистрации и анализа обращений в Службе корпоративного доверия



Согласно процедурам Службы корпоративного доверия направление ответа заявителю о результатах рассмотрения его заявления предусмотрено только в случае запроса заявителя. В конце 2022 года Компанией подготовлен проект обновленного Порядка функционирования Службы корпоративного доверия, который в том числе предусматривает предоставление заявителю информации о регистрации жалобы или обращения и результатах рассмотрения жалобы или обращения в случае получения от него запроса и наличия контактных данных.

Информация о Службе корпоративного доверия широко распространена среди сотрудников Компании посредством информационных экранов и стендов, расчетных зарплатных листов, корпоративных календарей, брошюр и т. д.

Всего в 2022 году в Службу корпоративного доверия поступило 1 463 обращения, из которых 589 принято к рассмотрению, 556 урегулировано и снято с контроля (подтверждено 159 обращений, не подтверждено 397 обращений). Наибольшее число поступивших обращений касалось

Всего в 2022 году в Службу корпоративного доверия поступило

1 463 обращения

вопросов трудовых отношений и коммерческой, договорной деятельности. По состоянию на 1 января 2022 года в обработке находилось 70 обращений, на 31 декабря 2022 года — 103 обращения.

Структура принятых к работе обращений в 2022 году (всего 589 обращений) (шт.)



Структура подтвержденных обращений в 2022 году (всего 159 обращений) (шт.)



Механизм рассмотрения жалоб

В 2022 году в деятельность Компании включены дополнительные корпоративные процедуры в целях совершенствования Механизма рассмотрения жалоб и его доступности для внешних заинтересованных сторон (население регионов присутствия, поставщики или подрядчики, общины коренных малочисленных народов и др.). Сотрудники Компании и прочие заинтересованные стороны могут продолжать использовать Службу корпоративного доверия и другие каналы связи для подачи жалоб в Компанию (номера телефонов, онлайн-форма на сайте, адрес электронной почты). Механизм не заменяет ни один из существующих государственных и корпоративных механизмов защиты прав.

Механизм предполагает досудебный порядок урегулирования споров на основе диалога и медиации. Его использование не является обязательным, не ограничивает право граждан и организации в использовании государственных средств правовой защиты (например, обращение в суд).

Механизм рассмотрения жалоб направлен на достижение следующих целей:

- получение, рассмотрение и урегулирование жалоб на неблагоприятные воздействия, которые вызваны деятельностью Компании, которым Компания способствовала или которые непосредственно связаны с деятельностью Компании или подрядчика;
- раннее предупреждение, выявление и урегулирование социальных рисков и рисков в области прав человека, а также для поддержки постоянных улучшений в деятельности Компании, что способствует укреплению отношений между Компанией и заинтересованными сторонами в долгосрочной перспективе.

Механизм не предназначен для урегулирования всех ранее существовавших социальных, экономических или культурных ситуаций, затрагивающих интересы членов сообщества в зоне деятельности производственных подразделений. Компания продолжает урегулирование данных вопросов с помощью других механизмов и социальных программ.

Подача жалобы осуществляется через каналы Службы корпоративного доверия, общественные приемные, руководителей Компании. Жалоба может быть подана инициатором самостоятельно или при помощи представителя Компании и независимых экспертов в случае затруднений.

Стандартный срок рассмотрения жалобы составляет 21 рабочий день по каналу Службы корпоративного доверия и 30 календарных дней по иным каналам. В случае если рассмотрение и урегулирование требует более длительного времени, инициатор жалобы уведомляется об этом в течение 30 дней.

В ходе первичной оценки полученной от заявителя информации определяется, руководителю какого структурного подразделения Компании необходимо направить жалобу на рассмотрение, требуется ли получение дополнительной информации и расследование, должна ли данная жалоба рассматриваться независимой экспертной группой или перенаправляться в государственные органы. Таким образом, Механизм рассмотрения жалоб предполагает три уровня — внутренний, независимый (экспертный) и государственный:

- в случае если выявлены признаки нарушений законодательства, которые требуют перенаправления в государственные органы или нарушения прав заявителя, которые требуют перенаправления независимой

экспертной группе для дальнейшего рассмотрения, производится перенаправление жалобы;

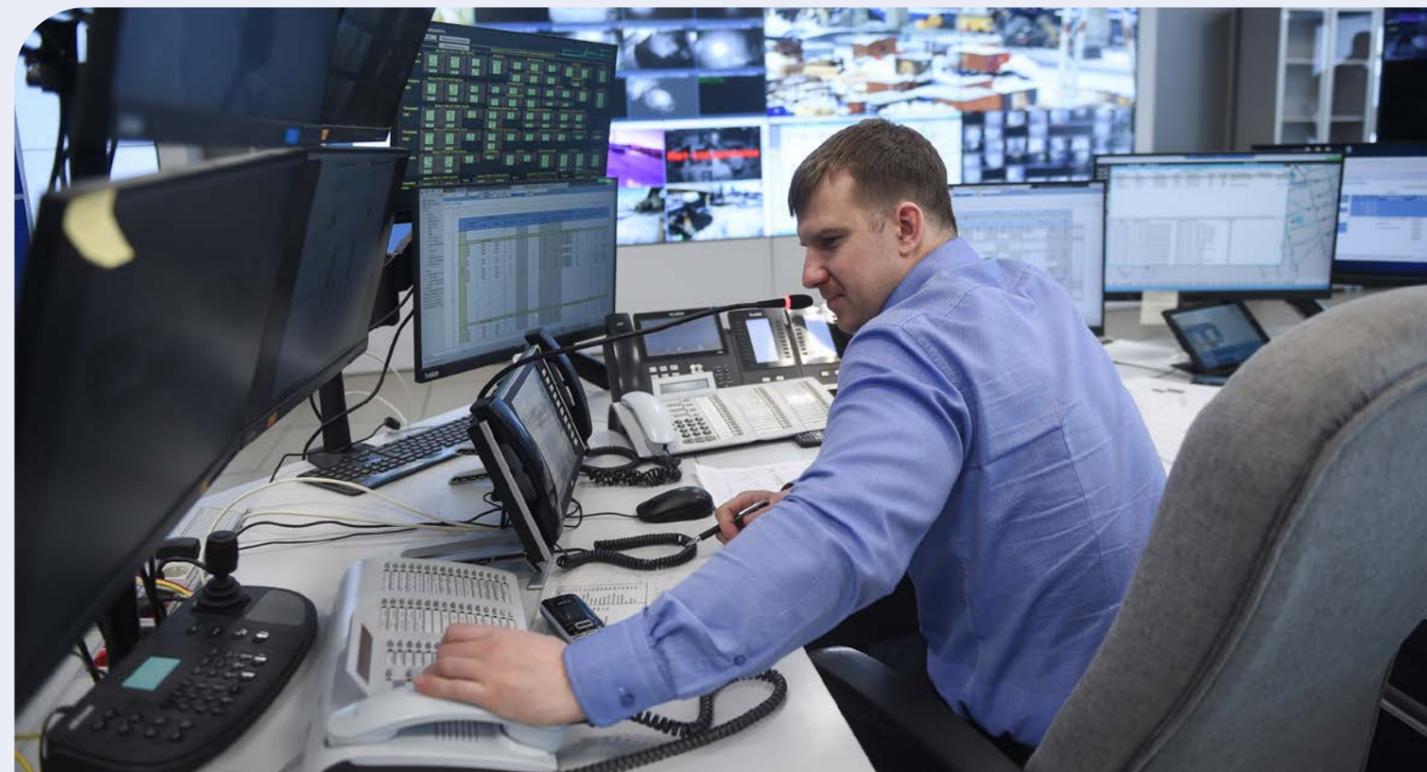
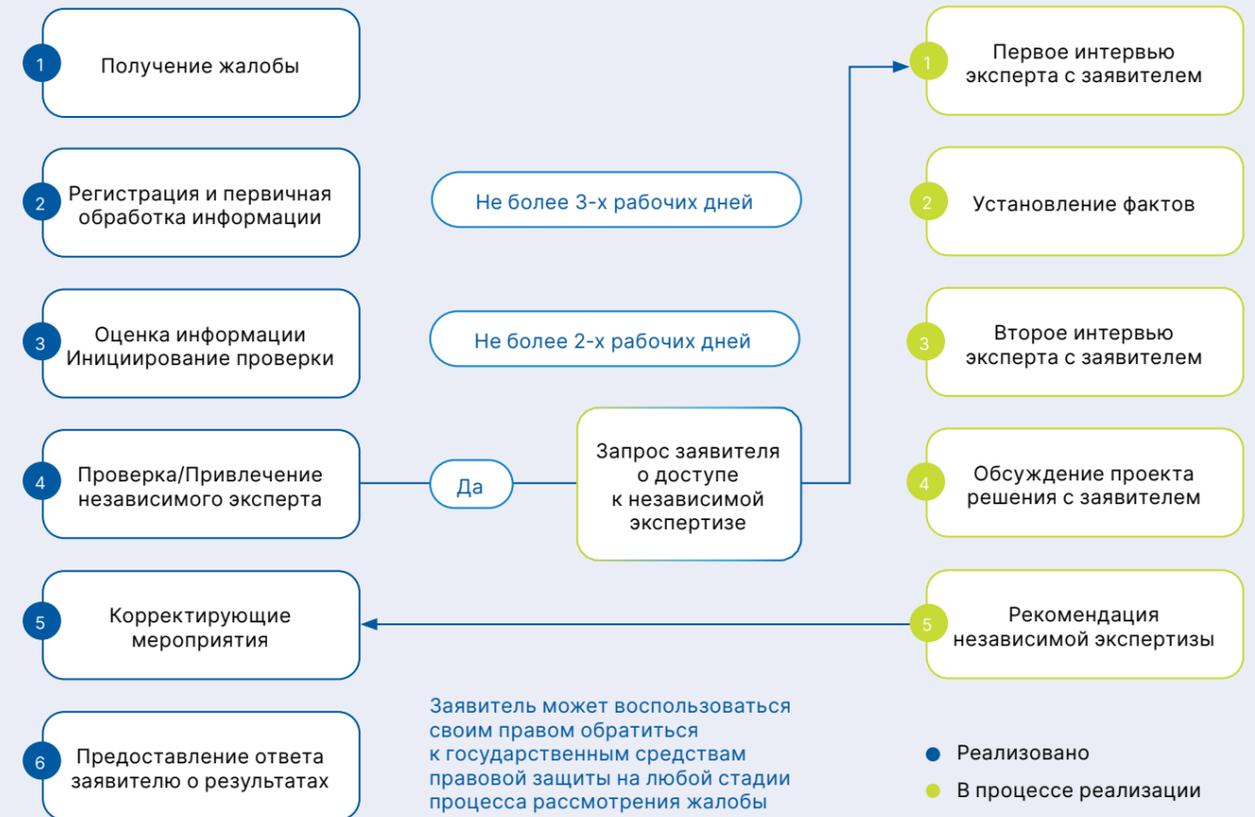
- внутренние процедуры рассмотрения жалоб реализуются в соответствии с внутрикорпоративными документами Компании. Корректирующие действия и восстановление прав заинтересованных сторон осуществляются Главным офисом и российскими организациями корпоративной структуры.

Мониторинг эффективности работы Механизма осуществляется путем получения обратной связи от инициаторов жалоб и оценки уровня удовлетворенности на постоянной основе, а также ежегодно — путем анализа обратной связи, полученной в ходе консультаций с заинтересованными сторонами в регионах присутствия Компании и на уровне Главного офиса.

В течение 2022 года совместно с заинтересованными сторонами обсуждались вопросы по совершенствованию Механизма рассмотрения жалоб. Внешними экспертами по результатам оценки воздействия на права человека рекомендовано обновить данный Механизм и обеспечить эффективный доступ заинтересованных сторон к независимой экспертизе в целях получения полного, достоверного, объективного решения третьей (независимой) стороны. Развитие Механизма рассмотрения жалоб является одним из этапов совершенствования системы должной осмотрительности в области прав человека 2023 года.

- ➔ [Более подробную информацию можно найти в разделе «Соблюдение прав человека».](#)

Схема работы механизма рассмотрения жалоб



Ответственная цепочка поставок

Управление ESG-асpekтами на всех этапах цепочки создания стоимости является важнейшим элементом культуры менеджмента в «Норникеле», который позволяет управлять соответствующими рисками и реагировать на возрастающие запросы потребителей. От устойчивости цепочки поставок напрямую зависит бесперебойность работы и операционные результаты всей Группы.

В процессы управления цепочкой поставок «Норникеля» входит как взаимодействие с поставщиками минерального

сырья в upstream-секторе и контроль устойчивости их практик и процедур, так и обеспечение высокого качества продукции в downstream-секторе. В перспективе Компания планирует расширять процессы управления цепочкой поставок, которые будут также охватывать поставщиков товаров и услуг.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами является необходимой частью построения ответственной цепочки поставок.



Основные элементы цепочки поставок «Норникеля»

GRI 2-6



Ответственные закупки

В области управления ответственными закупками «Норникель» ставит для себя три ключевые задачи:

01

Обеспечение выполнения ключевыми поставщиками и подрядчиками основных ESG-требований

Взаимодействие Компании с поставщиками по аспектам ESG совместно с использованием современных подходов к производству обеспечивает рациональное и бережное отношение к природным ресурсам, а также снижает негативное воздействие на окружающую среду, что напрямую влияет на повышение экологичности процессов.

В 2021 году были утверждены Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» по ответственному выбору поставщиков¹ и Кодекс корпоративного поведения поставщика ПАО «ГМК «Норильский никель»², отражающие принципы

02

Исключение взаимодействия с контрагентами, грубо нарушающими принципы устойчивого развития

Компании в части ответственного выбора поставщиков в цепочке поставок сырья, работ, товаров и услуг.

Политика определяет подход «Норникеля» к ответственной цепочке поставок, заявляя о принципах, которым должны следовать Компания и ее поставщики. Кодекс устанавливает процедуры ответственного выбора поставщиков на основании обозначенных в Политике принципов, а также мотивирует поставщиков «Норникеля» внедрять процессы, обеспечивающие ответственную и прозрачную цепочку поставок.

03

Построение долгосрочных взаимоотношений с наиболее ответственными контрагентами

При обнаружении нарушения принципов Политики или Кодекса поставщиком Компании применяются меры, направленные на управление рисками взаимодействия с данным контрагентом, в результате которых «Норникель» может пересмотреть свои отношения с таким поставщиком.

Развитая система внутрикорпоративных документов помогает «Норникелю» эффективно снижать операционные и финансовые риски, затраты, оборотный капитал, и повышать надежность и ритмичность поставок.

¹ Политика доступна на официальном сайте Компании по адресу.

² Кодекс доступен на официальном сайте Компании по адресу.

Нормативные документы «Норникеля» в области обеспечения ответственных закупок

<p>Основные внутренние документы по закупочной деятельности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Положение «О порядке подготовки и проведения закупок продукции для предприятий Группы компаний «Норильский никель»; • закупочные политики по категориям (группам аналогичных товаров); • генеральное соглашение, заключаемое с каждым поставщиком материально-технических ресурсов; • Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» в области поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства; • Программа повышения эффективности Группы компаний «Норильский никель». 	<ul style="list-style-type: none"> • Положение «О порядке подготовки и проведения закупок продукции для предприятий Группы компаний «Норильский никель»; • закупочные политики по категориям (группам аналогичных товаров); • генеральное соглашение, заключаемое с каждым поставщиком материально-технических ресурсов; • Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» в области поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства; • Программа повышения эффективности Группы компаний «Норильский никель».
<p>Политики, формулирующие ESG-требования, выполнение которых Компания ожидает от своих поставщиков и подрядчиков¹</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» по ответственному выбору поставщиков; • Кодекс корпоративного поведения поставщика ПАО «ГМК «Норильский никель»; • Кодекс деловой этики ПАО «ГМК «Норильский никель»; • Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» по работе с местными сообществами; • Политика в области охраны труда и промышленной безопасности ПАО «ГМК «Норильский никель»; • Политика по условиям труда²; • Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» в отношении прав коренных народов; • Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» по защите прав человека; • Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» в области антикоррупционной деятельности; • Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» в области изменения климата.

Проверка поставщиков на соответствие ESG-требованиям

«Норникель» ожидает от поставщиков соответствия обязательным, целевым и ожидаемым требованиям, изложенным в Кодексе.

Компания также проводит обучение по ответственной цепочке поставок для сотрудников главного офиса Компании и предприятий Группы, а также для поставщиков минерального сырья.

Для информирования и проведения подготовительной работы в 2022 году в 1 313 договоров и генеральных соглашений с поставщиками был включен пункт об ESG-комплаенсе, также доводящий до сведения поставщиков возможность взаимодействия со Службой корпоративного доверия «Норникеля». Пункт включает в себя условие следования принципам Глобального договора ООН и следование положениям Кодекса и Политики.

В конце 2022 года данный пункт был включен в общие условия договоров, типовое генеральное соглашение и типовую форму договоров.

В договоры с поставщиками также добавлена антикоррупционная оговорка, которая:

- направлена на взаимное понимание сторонами договора о недопустимости совершения коррупционных правонарушений;
- содержит обязанность сторон договора своевременно информировать другую сторону о выявлении возможных коррупционных рисков и проведении соответствующих проверок;
- предусматривает основания для расторжения договора или применения иных мер ответственности, в случае если контрагент нарушит антикоррупционную оговорку и (или) окажется вовлечен в неправомерную деятельность.

С целью обеспечения контроля исполнения поставщиками требований Кодекса Компания в 2021 году начала разработку системы управления комплексной проверкой цепочки поставок (далее — Система). Данная Система ориентируется на соответствие требованиям и рекомендациям:

- Лондонской биржи металлов к ответственному выбору поставщиков;
- стандартов и принципов ведущих отраслевых инициатив в области устойчивого развития: ICMM, IRMA,

Если поставщики отказываются следовать требованиям Кодекса или явно не демонстрируют постоянное совершенствование в части соответствия его требованиям, «Норникель» может пересмотреть свои отношения с такими поставщиками.

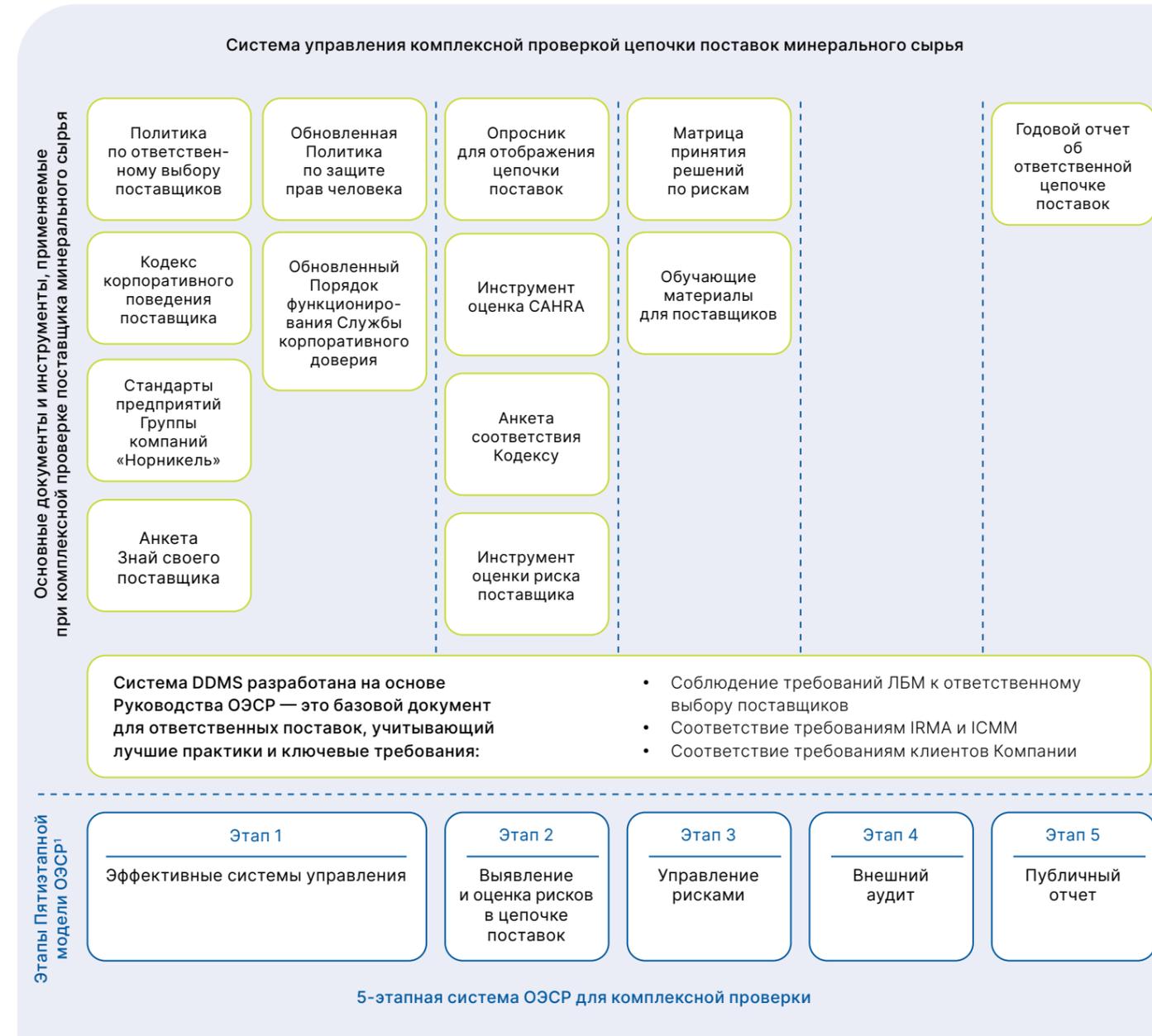
RMI (в том числе JDDS), а также руководства Китайской торговой палаты импортеров и экспортеров металлов, минералов и химических веществ в отношении комплексной проверки участников ответственных цепочек поставок полезных ископаемых (CCCMC);

- крупнейших клиентов Компании.

Политика и Кодекс являются основополагающими документами Системы проверки цепочки поставок. Методологической базой для разработки Системы являются Руководящие принципы ОЭСР по комплексной проверке ответственных цепочек поставок полезных ископаемых из районов, затронутых конфликтами, и районов повышенного риска, а также Пятиэтапная модель ОЭСР для проведения комплексной риск-ориентированной проверки цепочек поставок.

¹ Все перечисленные политики рассмотрены и утверждены Советом директоров Компании и представлены в открытом доступе на [сайте](#) Компании.

² Данная политика в том числе формулирует принципы определения продолжительности рабочего времени и времени отдыха, отказа от использования детского и принудительного труда, подход к определению размера оплаты труда.



Система ориентирована в первую очередь на выявление потенциальных рисков, которые оказывают влияние на устойчивость и прозрачность процессов в цепочке поставок минерального сырья, а также минимизацию следующих рисков:

- нарушения прав и свобод человека;

- поддержки негосударственных вооруженных группировок;
- незаконного контроля рудников и транспортировки сырья;
- коррупции и взяточничества;
- предоставления недостоверной информации по всей цепочке, начиная от добычи руды и заканчивая поставкой продукции потребителю.

Инструменты Системы проверки цепочки поставок дают возможность определить и собрать больше данных об участниках цепочки поставок минерального сырья, включая их экологические, социальные практики и практики в сфере корпоративного управления (ESG-практики). В свою очередь, четкое картирование и идентификация поставщиков

¹ Пятиэтапная модель ОЭСР — Пятиэтапная модель Руководящих принципов ОЭСР по проведению комплексной риск-ориентированной проверки цепочек поставок полезных ископаемых из районов, затронутых конфликтами, и районов повышенного риска.

при условии выполнения ими требований Кодекса повышают эффективность принятия решений в Компании, обеспечивают ответственную цепочку поставок минерального сырья, а также высокое качество продукции, крепкие позиции Компании на международном рынке.

При реализации первого этапа модели ОЭСР по комплексной проверке поставщиков минерального сырья «Норникелем» были разработаны и выпущены Кодекс и Политика, которые являются публичными документами и доступны на официальном сайте Компании, также были обновлены Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» по защите прав человека¹ и Порядок функционирования Службы корпоративного доверия ПАО «ГМК «Норильский никель».

Компанией были разработаны инструменты Системы, направленные на проверку поставщиков минерального сырья — анкета «Знай своего поставщика» и анкета для определения степени соответствия поставщика Кодексу, посредством которых Компания собирает базовую информацию о поставщиках и их ESG-практиках, Инструмент оценки CAHRA², Опросник для отображения цепочки поставок, инструменты риска (включая инструмент для оценки рисков поставщика и матрицу принятия решений по рискам), а также шаблоны отчетных документов, в том числе шаблон отчета по внутреннему мониторингу Системы, цель которого — анализ ее эффективности и необходимости внесения изменений. С целью внедрения Системы в дивизионах были разработаны стандарты, являющиеся частью Системы проверки цепочки поставок, и проведены комплексные проверки внутренних (входящих в Группу компаний «Норникель») и внешних поставщиков.

Компания с 2021 года ежегодно проводит комплексные проверки поставщиков минерального сырья в соответствии с этапами 2 и 3 Пятиэтапной модели Руководящих принципов ОЭСР. В 2021 году на Кольской ГМК был принят стандарт по проведению комплексной проверки поставщиков минерального

сырья, и в 2021–2022 годах проведены комплексные проверки в цепочке поставок минерального сырья. Заполняемый филиал Компании в 2022 году принял аналогичный стандарт и проверил поставщиков минерального сырья. В Быстринском ГОКе в отчетном периоде был принят стандарт по проведению комплексной проверки, в связи с отсутствием у предприятия поставщиков минерального сырья комплексные проверки не проводились.

В 2022 году «Норникель» завершил разработку инструментов Системы проверки цепочки поставок, развернул Систему во всех дивизионах и реализовал все этапы модели ОЭСР. Комплексные проверки проводились в адрес действующих поставщиков минерального сырья, в отчетном периоде новых поставщиков минерального сырья не появилось. По результатам проведения комплексных проверок 100% поставщиков металлосодержащего минерального сырья российских активов Группы рисков подтверждено не было. При реализации пятого этапа с целью увеличения прозрачности деятельности «Норникеля» по обеспечению ответственной цепочки поставок Компания подготовила публичный отчет об ответственной цепочке поставок³ за 2021–2022 годы.

В отчетном году в дополнение к комплексным проверкам Кольский и Норильский дивизионы, а также Главный офис прошли ежегодный аудит RSBN (Responsible Sourcing Blockchain Network, блокчейн-сеть ответственного выбора поставщиков). В процессе данной оценки рассматривались развитие системы проверки цепочки поставок, соблюдение Компанией основных требований к ответственному выбору поставщиков. Впервые данные аудиты были проведены на площадках Компании в 2021 году, когда «Норникель» вступил в международную блокчейн-сеть ответственного выбора поставщиков. Данная инициатива объединяет продавцов и покупателей минерального сырья и продуктов его переработки. По результатам аудитов

2022 года Компания улучшила свои показатели на 35% по сравнению с показателями прошлого года.

В 2022 году RFA⁴-отчеты «Норникеля» за 2021 год по пяти брендам металлов Компании были направлены Лондонской бирже металлов. Принятие данных отчетов Лондонской биржей металлов доказывает высокий уровень соответствия практик Компании политике ответственного подхода к выбору поставщиков Лондонской биржи металлов.

На первом этапе «Норникель» включил в Систему управления комплексной проверкой цепочки поставок поставщиков металлосодержащего минерального сырья, в 2023 году Компания планирует расширить охват и включить в проверку поставщиков товаров, работ и услуг посредством запуска нового инструмента Системы — анкеты для самостоятельной оценки поставщика (далее — Анкета поставщика). Анкета поставщика будет включать в себя экологические, социальные вопросы и вопросы управления (ESG). Анкета поставщика применяется с целью определения степени соответствия деятельности поставщиков всех категорий требованиям Кодекса. В перспективе после анализа обратной связи, полученной от поставщиков, Компания планирует встроить этот инструмент в процесс отбора поставщиков для определения ESG-зрелости.

Помимо мер, предусмотренных Системой проверки цепочки поставок, «Норникель» традиционно осуществляет детальные процедуры контроля соблюдения требований в области устойчивого развития при проведении основных закупочных процедур. Реальные и потенциальные контрагенты «Норникеля», в обязательном порядке проходят проверку на предмет благонадежности, платежеспособности и финансовой устойчивости. Проверка контрагентов на предмет благонадежности, платежеспособности и финансовой устойчивости — это комплекс мероприятий, позволяющих в достаточной мере убедиться в том, что взаимодействие Компании с контрагентом не является

высокорискованным с точки зрения соблюдения договорных обязательств, действующего законодательства, а также не наносит вред его деловой репутации.

При проверке контрагентов применяется комплексный подход в соответствии с Руководящими принципами ОЭСР, международными стандартами, а также законами и нормативными актами Российской Федерации.

По результатам аудитов 2022 года Компания улучшила свои показатели

на **35%**

Контроль ESG-факторов при взаимодействии с поставщиками и подрядчиками при проведении закупочных процедур

Этап закупочных процедур	Основные инструменты контроля	Контроль ESG- факторов
Инициирование закупок	Техническое задание: отражает законодательные, нормативные, обязательные и желательные требования Компании к продукции и услугам, в том числе в области промышленной и экологической безопасности, охраны труда и т. д.	● ● ● ●
	Закупочная документация: содержит требование к отсутствию признаков банкротства, задолженности по уплате налогов и сборов, судимости у высших должностных лиц	● ● ● ●
	Закупочные политики по отдельным группам продукции: устанавливают в том числе принципы обеспечения качества закупаемой продукции	●
Проведение закупочных процедур	Квалификационный отбор поставщиков: оценка риска неисполнения поставщиком обязательств и соответствие предложений исходным требованиям (техническим заданиям, техническим условиям и др.)	● ● ● ●
	Проверка Блоком корпоративной защиты: деловой репутации, благонадежности и платежеспособности потенциальных контрагентов	●
	Анализ и оценка предложений участников закупочных процедур: оценка опыта реализации аналогичных проектов, квалификации ключевого персонала	●
Заключение договоров	Включение в договор антикоррупционной оговорки	●
	Техническое задание содержит требования к продукции и услугам	● ● ● ●
Выполнение поставщиками условий договоров	Корпоративный стандарт «Порядок организации работ повышенной опасности»: контроль соблюдения подрядными организациями норм и правил охраны труда	●
	Контроль соблюдения исходных требований Компании (технических заданий, технических условий и др.), норм и правил охраны окружающей среды в процессе осуществления работ и их приемки	● ● ●

ESG-факторы

- Качество продукции, работ, услуг
- Охрана окружающей среды
- Охрана труда и промышленная безопасность
- Соблюдение законодательства

¹ Политика доступна на официальном сайте Компании по адресу.

² CAHRA — районы, затронутые конфликтами, и районы повышенного риска.

³ Отчет доступен на официальном сайте Компании по адресу.

⁴ RFA — Red Flag Assessment (Оценка индикаторов риска).

Обеспечение эффективности и прозрачности закупок

Закупки в Компании и Группе, как централизованные, так и децентрализованные, осуществляются с помощью автоматизированной системы управления взаимоотношениями с поставщиками SAP SRM. К 2022 году к системе SAP SRM были подключены 26 компаний Группы и филиалов ПАО «ГМК «Норильский никель» и зарегистрировались более 10 тыс. потенциальных поставщиков, из которых более 9,5 тыс. прошли

аккредитацию. Текущие и потенциальные поставщики «Норникеля» могут общаться в онлайн-режиме со специалистами по закупкам всех категорий продукции в системе управления закупками «SRM Норникель» и получать актуальную информацию о проводимых закупках. Регистрация в Системе управления закупками «SRM Норникель» бесплатна и не накладывает на пользователей дополнительных обязательств.

Помимо этого, для информирования поставщиков на сайте Компании представлен соответствующий раздел, который содержит основную информацию о принципах и порядке организации закупок, плановой потребности, анонсы и приглашения к участию в закупочных процедурах. Подробнее ознакомиться с информацией о закупках, проводимых в системе SAP SRM также можно на корпоративном сайте «Норникеля» во вкладке «Закупочные процедуры» раздела «Поставщикам».

По итогам 2022 года заключено более

4,4 тыс. контрактов

на поставку материально-технических ресурсов по централизованным закупкам на сумму порядка

180,6 млрд руб.

Структура поставщиков Группы для централизованных закупок, количество компаний



Качество продукции и надежность поставок

Обеспечение качества продукции

Будучи производителем продукции, «Норникель» несет ответственность за соблюдение законодательства, требований к обеспечению экологической и промышленной безопасности и охране труда в процессе производства.

Компания обеспечивает соответствие выпускаемой продукции требованиям регламентирующих нормативных документов, учитывает целевые требования потребителей и ведет работы

по улучшению химического состава, внешнего вида, упаковки, а также работает над выпуском новых форм продукции и расширением продуктовой линейки.

Высшее руководство Компании осуществляет управление рисками и возможностями, которые оказывают влияние на соответствие продукции и услуг ожиданиям потребителей, а также обеспечивает ориентированность бизнеса на повышение удовлетворенности потребителя. Цели и задачи в области

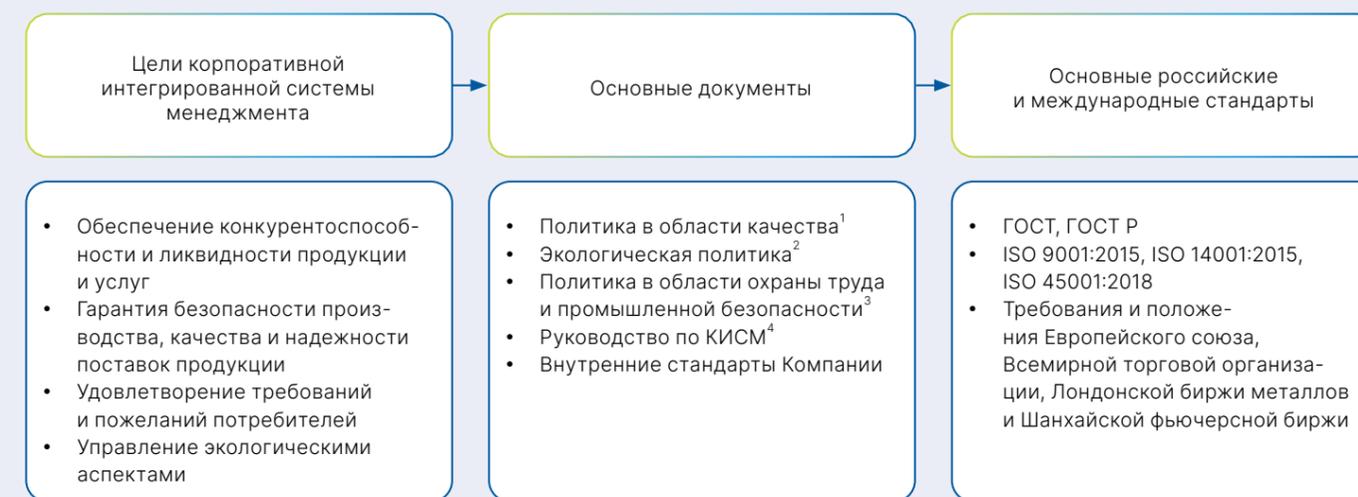
качества продукции соответствуют стратегическим целям Компании и формулируются в решении руководства по результатам ежегодного анализа корпоративной интегрированной системы менеджмента.



Основными принципами в области управления качеством продукции «Норникеля» являются принципы, изложенные в международном стандарте ISO 9001:2015.

Характеристика корпоративной интегрированной системы менеджмента

Корпоративная интегрированная система менеджмента в области качества и экологии (КИСМ) «Норникеля» разработана, поддерживается, постоянно развивается и улучшается в соответствии с требованиями международных стандартов ISO 9001, ISO 14001.



¹ Обновлена в 2017 году.
² Обновлена в 2021 году.
³ Обновлена в 2020 году.
⁴ Обновлено в 2022 году.

КИСМ Компании рассматривается как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, видов деятельности, процедур, правил, организационной структуры и ресурсов, необходимых для достижения целей Компании, а также для реализации общих намерений и направлений

Компании, изложенных высшим руководством в политиках в области качества, экологии, охраны труда и промышленной безопасности.

В 2022 году в подразделениях «Норникеля» был проведен ряд ресертификационных и надзорных аудитов,

по результатам которых подтверждено соответствие КИСМ требованиям стандартов ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001.

➔ Более подробная информация представлена в приложении «Сертификация корпоративной интегрированной системы менеджмента».

Обучение сотрудников в области менеджмента качества

В 2022 году около 200 сотрудников разного уровня прошли обучение по вопросам интегрированной системы менеджмента. Среди ключевых тем обучения были выделены выполнение требований ГОСТ и ISO, разработка и развертывание интегрированной системы менеджмента, управление несоответствиями, менеджмент возможностей в контексте риск-ориентированного мышления.



Аналитические центры и лаборатории, входящие в состав филиалов и предприятий Группы компаний «Норникель», выполняющие анализ рудного сырья, полуфабрикатов и товарных продуктов, имеют системы менеджмента качества, аккредитованные на соответствие ГОСТ ISO/IEC 17025-2019 «Общие требования к компетентности испытательных и калибровочных лабораторий».

Медные катоды бренда NORILSK, производимые Заполярным филиалом ПАО «ГМК «Норильский никель», зарегистрированы на Лондонской бирже металлов и соответствуют требованиям ГОСТ 546-2001 «Катоды медные. Технические условия», ГОСТ 859-2014 «Медь. Марки», предъявляемым к марке M00k. В 2022 году Компания провела ребрендинг медных катодов, зарегистрировав их под новым брендом NORNICKEL вместо ранее используемого на Лондонской бирже металлов бренда NORILSK.

Никель электролитный марок Н-1у, Н-1, NORNICKEL, производимый АО «Кольская ГМК» зарегистрирован на Лондонской бирже металлов, никель марок Н-1у, Н-1 также зарегистрирован на Шанхайской фьючерсной бирже. В 2019 году на Лондонской бирже металлов зарегистрирован кобальт электролитный.

Никель брендов NORILSK NICKEL HARJAVALTA CATHODES и NORILSK NICKEL HARJAVALTA BRIQUETTES также зарегистрирован на Лондонской бирже металлов.

Продукция «Норникеля» не подлежит обязательной сертификации. Информация о потребительских качествах продукции содержится в нормативно-технической и договорной документации на конкретные виды продукции в полном соответствии с российским и международным законодательством.

В целях информирования потребителя и транспортных организаций об основных характеристиках продукции, в том числе поставляемой на экспорт, осуществляется ее маркировка. Правила маркировки установлены требованиями нормативных документов для продукции конкретных видов с соблюдением требований ГОСТ 14192-96 «Маркировка грузов», контрактов/договоров.

За всю историю компаний Группы не допущено ни одного случая срыва обязательств по поставке продукции потребителям.

Обеспечение надежности и бесперебойности поставок

Сбытовая стратегия Компании направлена на обеспечение устойчивого позиционирования на рынке. «Норникель» стремится достичь сбалансированного соотношения между поставками никеля производителям нержавеющей стали и другим отраслям. Будучи крупнейшим производителем палладия, Компания реализует стратегию прямых долгосрочных контрактов с конечными потребителями (с фокусом на автомобильной индустрии) в целях сохранения долгосрочного и устойчивого спроса на палладий.

Факторы, обеспечивающие надежность и бесперебойность поставок продукции Группы компаний «Норникель»

 <p>Собственная эффективная система планирования и контроля поставок готовой продукции</p>	 <p>Тесное взаимодействие сбытовых подразделений с подразделениями, занятыми в производстве и поставках продукции</p>	 <p>Наличие собственного транспортного флота</p>
 <p>Сертификация систем менеджмента предприятий Группы компаний «Норникель» по стандартам ISO</p>	 <p>Обратная связь с клиентами, позволяющая оперативно реагировать на их предложения, запросы, жалобы</p>	 <p>Высокая квалификация персонала</p>



Удовлетворенность потребителей

«Норникель» нацелен на поддержание репутации надежного поставщика. С целью улучшения взаимопонимания с потребителями, определения степени их удовлетворенности и выявления областей возможного повышения уровня удовлетворенности потребителей качеством продукции/услуг Компания ежегодно проводит анкетирование потребителей, а также ведет постоянный мониторинг исполнения контрактных обязательств. Эти данные становятся входными для анализа требований и пожеланий потребителей, их удовлетворенности продукцией Компании.

Оценка удовлетворенности потребителей производится по трехбалльной шкале. Основным критерием

положительной результативности является поддержание или улучшение целевого уровня удовлетворенности потребителей не ниже 2,5. По результатам анкетирования в 2022 году оценка удовлетворенности потребителей составила 2,85 балла, что полностью отвечает целевому уровню.

Вне зависимости от полученной оценки результаты анализа используются для улучшения качества продукции, процессов и системы менеджмента. В целях снижения рисков, оказывающих влияние на качество продукции и удовлетворенность потребителей, ежегодно разрабатывается Комплексный план мероприятий по повышению степени удовлетворенности потребителей.

По результатам анкетирования в 2022 году оценка удовлетворенности потребителей составила

2,85 балла

В 2022 году в «Норникель» поступило 16 претензий и обращений потребителей по вопросам качества готовой продукции и услуг, которые были успешно урегулированы с учетом интересов потребителей в досудебном порядке (в 13 случаях претензии были признаны несостоятельными). В 2022 году также были урегулированы три претензии, перешедшие с 2021 года, из которых две были признаны необоснованными. По результатам рассмотрения всех поступивших претензий были разработаны корректирующие действия по восьми претензиям, в том числе по двум отклоненным.

Научно-техническая деятельность и развитие цифровых технологий

Вклад «Норникеля» в национальный проект «Наука и университеты»

Релевантные ЦУР ООН



Связанные федеральные проекты

- «Развитие научной и научно-производственной кооперации»;
- «Развитие передовой инфраструктуры для проведения научных исследований и разработок».

Ключевые инициативы и направления деятельности

- Деятельность ООО «Институт Гипроникель» и Цифровой лаборатории «Норникеля»;
- сотрудничество с вузами для разработки и тестирования передовых технологий, подготовки высококвалифицированных кадров;

- поддержка выпускников профессиональных учебных заведений;
- развитие сотрудничества с Российской академией наук.

Научно-техническая деятельность

Научно-техническая деятельность, выполнение исследовательских, опытно-конструкторских работ, технико-экономических изысканий и реализация инновационных проектов являются необходимыми условиями достижения стратегических приоритетов Компании.

В «Норникеле» принята Политика в области управления научно-технической деятельностью, которая определяет принципы организации и осуществления научно-технической деятельности Компании.

Ключевые принципы при организации и осуществлении научно-технической деятельности «Норникеля»:

- развитие и совершенствование научно-технического потенциала Компании;
- выбор приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в Компании, концентрация ресурсов на приоритетных направлениях;

- обеспечение реализации стратегии производственно-технического развития Компании за счет повышения качества производства и управления путем модернизации производства, разработки и внедрения современных, экономически эффективных и экологически безопасных технологий.

Ключевые проекты «Норникеля» в области научно-исследовательских, опытно-конструкторских работ и технико-экономических исследований (НИОКТР и ТЭИ) по-прежнему направлены на кардинальное улучшение ситуации в области экологии, разработку и реализацию проектов модернизации действующих и строительство новых производств, а также сохранение финансовой стабильности Компании.

С 2013 года в «Норникеле» действует Научно-технический совет, деятельность которого способствует повышению качества принимаемых научно-технических решений.

Общая сумма финансирования НИОКТР и ТЭИ в 2022 году составила

84,3 млн руб.

Опорным исследовательским центром Компании является ООО «Институт Гипроникель» — один из крупнейших проектных и научно-исследовательских институтов России в области технологии горных работ, обогащения и металлургии. Объектами научных исследований «Гипроникеля» являются образцы рудных месторождений и горных пород, а также ценные виды сырья цветной металлургии, такие как никель, кобальт, медь, алюминий, олово, вольфрам, молибден, ртуть, сера и другие. Также Компания при необходимости привлекает к исследовательским работам специализированные отечественные и инжиниринговые компании, а также многие российские вузы.

«Гипроникель» выполняет значительный объем работ как для Компании, включая Главный офис и Заполярный



филиал, так и для российских организаций корпоративной структуры, таких как АО «Кольская ГМК», ООО «Медвежий ручей», ООО «Арктик Палладий», ООО «ГРК «Быстринское». Существенная часть выполняемых работ так или иначе направлена на решение экологических проблем.

Кроме проведения исследований внутри Группы, «Гипроникель» также оказывает научно-исследовательские услуги третьим сторонам, главным образом в металлургической и химической отраслях.

В 2022 году силами Института «Гипроникель» был проведен большой комплекс работ по горно-обогатительной и металлургической деятельности ПАО «ГМК «Норильский никель».

Так, для шахты «Глубокая» рудника «Скалистый» Заполярного филиала с учетом использования передовых технических решений по автономности и комплексной автоматизации, позволяющих максимально ограничить количество персонала, находящегося в горных выработках, были проведены исследования, касающиеся выбора наиболее эффективной конфигурации горных выработок, оптимального горного календаря, исходя из горных возможностей последовательной отработки вкрапленных руд по мере выбывания богатых руд для обеспечения поддержания годовой производительности шахты на одном уровне без резких просадок.

С целью решения экологических проблем Норильского промышленного района путем ликвидации существующего

конвертерного передела на Медном заводе продолжается реализация проекта по строительству комплекса непрерывного конвертирования, состоящего из двух последовательно работающих агрегатов: печи Ванюкова конвертерной, в которой осуществляется непрерывная плавка гранулированного медного штейна с получением черновой меди, жидкого конвертерного шлака и технологических газов, и печи Ванюкова обеднительной, в которой производится непрерывное обеднение конвертерного шлака за счет его глубокого восстановления с получением металлического медно-никелевого сплава, содержащего железо и кобальт, а также отвального шлака и технологических газов. Технология непрерывного конвертирования позволит решить основные экологические проблемы производства меди за счет того, что в новом процессе конвертирования сера, содержащаяся в сырье, переходит в непрерывный поток высококонцентрированных газов, пригодных для утилизации.

На Кольской ГМК продолжена реализация проекта по производству меди с использованием технологии «Обжиг — выщелачивание — электроэкстракция». Данная технология предназначена для переработки сульфидных медных концентратов от флотационного отделения фанштейна по современной и экологичной технологии с выпуском 150 тыс. тонн катодной меди биржевого качества. Технология «Обжиг — выщелачивание — электроэкстракция» обеспечит:

- снижение себестоимости готовой продукции за счет уменьшения эксплуатационных расходов, сокращения потерь и оборотов;

- выполнение экологических нормативов за счет получения постоянного по составу потока SO₂ содержащих газов и их утилизации;
- увеличение прямого извлечения меди в товарную продукцию.

В 2022 году в «Норникеле» был запущен ряд проектов, направленных на улучшение показателей экологической результативности:

- стартовал проект опытно-промышленных испытаний по очистке шахтных вод на руднике «Комсомольский». В рамках проекта запланирована параллельная эксплуатация нескольких установок по очистке шахтных вод на основе технологий обратного осмоса и электродиализа;
- протестирована инновационная технология получения модифицированной серы, которая может стать перспективным сырьем для строительной отрасли и снизит выбросы серы в атмосферу. Проведены работы по получению опытных образцов асфальта, прототипы асфальта уже используются для подтверждения соответствия асфальтобетонных смесей условиям Крайнего Севера;
- в рамках борьбы с изменением климата и снижения выбросов парниковых газов проведено изучение способности хвостов поглощать CO₂ из атмосферы. Планируется продолжить разработку технологии искусственной минерализации хвостов, тестирование ускоренной минерализации.

Наиболее значимые НИОКТР и ТЭИ в 2022 году

Проект	Результаты 2022 г.	Ожидаемые эффекты
Разработка технологии приготовления азрированных закладочных смесей в Заполярном филиале.	<ul style="list-style-type: none"> Разработана технологическая схема производства азрированных закладочных смесей и доставки их в горные выработки; проведен анализ текущего состояния вопроса гидравлического транспорта на рудниках Заполярного филиала; приведена общая характеристика систем гидротранспорта и описаны виды гидросмесей; описаны режимы движения гидросмесей; проведен анализ седиментационных свойств закладочной смеси. 	<ul style="list-style-type: none"> Повышение интенсивности ведения горных работ; увеличение скорости набора прочности формируемого искусственного закладочного массива; минимизация затрат на цемент при сохранении нормативной прочности образованного закладочного массива; снижение расхода воды на промывку трубопроводов.
Проведение промышленных испытаний пилотной флотомашин Allflot на Норильской обогатительной фабрике.	Получены данные для обоснования теперевооружения пересчетных операций флотации на Норильской обогатительной фабрике с использованием безымпеллерных пневматических флотомашин.	За счет энергоэффективности флотомашин ожидаемый экономический эффект составит 5,5 млн руб. в год.
Проведение исследований по оценке воздействия более частых экстремальных погодных явлений и деградации многолетнемерзлых пород в результате изменения климата на гидротехнические сооружения (хвостохранилища) Компании.	<ul style="list-style-type: none"> Выполнен прогноз изменения климатических характеристик в Норильском промышленном районе на середину 21 века, на основе расчетов по 40 климатическим моделям поколения CMIP5 для двух сценариев эмиссии парниковых газов, RCP8,5 и RCP4,5; проведена переоценка устойчивости дамб гидротехнических сооружений в связи с ожидаемым изменением климата; проведена количественная оценка факторов, при которых возможно возникновение аварий на гидротехнических сооружениях, вызванных изменениями климата. 	Реализация экологической политики Компании, в целях обеспечения соответствия требованиям ICMM, TCFD, оценены риски, в части эксплуатации хвостохранилищ Компании.
Проведение исследований по получению синтетического вяжущего из серной кислоты и карбонатных пород Норильского региона и испытание его в закладочных смесях.	Начаты работы по разработке технологии получения синтетического вяжущего из серной кислоты и карбонатных пород Норильского промышленного региона для использования в составе закладочных смесей в качестве заменителя природного ангидрита.	Потенциальный эффект — до 2 млрд руб. в год по OPEX на добыче природного ангидрита.
Корректировка технологического регламента для проектирования технологии производства богатых селективных концентратов драгоценных металлов на Кольской ГМК.	Отработка в укрупненном масштабе операций по переработке полупродуктов, концентрирующих драгметаллы в технологическом цикле для корректировки технологического регламента на проектирование нового производства драгметаллов.	Снижение выбросов SO ₂ на 1,2 тыс. тонн в год.

Развитие цифровых технологий

Вклад «Норникеля» в национальный проект «Цифровая экономика»

Релевантные ЦУР ООН



Связанные федеральные проекты

- «Информационная инфраструктура»;
- «Информационная безопасность»;
- «Цифровые технологии».

Ключевые инициативы и направления деятельности

- Сервис Роботизации Норильского Никеля;
- реализация портфеля проектов «Технологический прорыв»;
- автоматизация управленческих и операционных процессов.
- создание цифровой платформы «Озеро данных»;
- развитие систем связи и электронных связей для сотрудников и населения.

Технологический прогресс и продвижение инновационных инструментов — важнейшие элементы повышения эффективности бизнес-процессов и производственной безопасности «Норникеля».

В 2022 году в условиях геополитических рисков и внешних вызовов Компания продолжила реализацию цифровых проектов, параллельно осуществляя мероприятия для поддержания непрерывности бизнеса. Благодаря опережающим управленческим

решениям в отчетном году Компании удалось достичь высоких показателей ИТ-стабильности, несмотря на высокий уровень неопределенности и внешнее давление.

Озеро данных и искусственный интеллект



С технологической точки зрения добыча цветных металлов является одной из самых сложных отраслей. От рудников до сбыта конечного продукта собираются терабайты данных, обработка которых необходима для повышения производительности и улучшения условий работы. Для сбора, обработки больших данных на производственных площадках и продвижения передовых разработок в Компании был реализован проект по созданию цифровой

платформы «Озеро данных». «Озеро данных», по сути, является технологичной платформой для решения бизнес-задач с применением Big Data и искусственного интеллекта / машинного обучения.

В 2022 году на базе «Озера данных» были разработаны инфраструктуры для запуска нескольких AI Use cases. Например, запущен прототип прогнозирующего алгоритма управления процессами растворения и фильтрации в цехе электролиза никеля Кольской ГМК.

Также создается специальная среда для разработки решений в области машинного обучения. Среда позволяет решать такие задачи, как исследование данных, разработка приложений в области машинного обучения.

Обеспечение технологической независимости



Мероприятия по обеспечению технологической независимости стали новым и приоритетным направлением в стратегии развития цифровых технологий в «Норникеле».

В 2022 году была проведена оценка ИТ-ландшафта Компании, доля систем на основе импортного программного обеспечения составила 18%, треть из которых требуют замещения. Остальные системы могут эксплуатироваться без существенных рисков в течение нескольких лет.

В 2022 году заблаговременно, до начала массовых сбоев, были изолированы информационные системы «Норникеля», осуществлены дополнительные закупки оборудования и запчастей, имеющихся на складах России. Для ИТ-портфеля «Норникеля» были разработаны

критерии ранжирования проектов по степени влияния ограничений с акцентами на доступность российских аналогов, наличие потенциала собственной разработки и доступные закупленные лицензии.

Масштабные мероприятия проведены в части обеспечения технологической независимости систем промышленной автоматизации. В 2022 году для тестирования отечественных решений автоматизированной системы управления технологическим процессом в Заполярном филиале создана специальная испытательная лаборатория.

В отчетном году «Норникель» принял Стратегию развития обеспечения единства измерений, которая включает инициативу по повышению технологической независимости. В процессе подбора

отечественных аналогов отобрано свыше 360 производителей по 119 основным группам средств измерений. В частности, был подобран аналог радиоизотопного плотномера отечественного производства ПР-1К, который прошел испытания в условиях реального производства на площадке ООО «Медвежий ручей».

«Норникелем» при содействии участников рынка инфраструктурных решений Российской Федерации была проведена работа по тестированию замещающих критичных систем и ИТ-оборудования на соответствие принятым корпоративным стандартам и требованиям информационной безопасности, а также совместимости с текущим ландшафтом. Выбор замещающих решений позволил продолжить выполнение критичных задач Компании.

Развитие сетей связи



В 2022 году была продолжена программа по созданию и модернизации технологических сетей Компании.

Совместно с рядом российских производителей выполняется разработка коммутатора с повышенными

характеристиками производительности и скорости передачи данных для размещения в рудниках. Совмещение производительности и защищенного исполнения требует усилий со стороны команд разработчиков, но реализация данного решения позволит

не только удовлетворить текущие потребности, но будет работать на перспективу роста трафика от применения технологий безлюдного рудника и дистанционно управляемого оборудования.

Обучение в области цифровых технологий



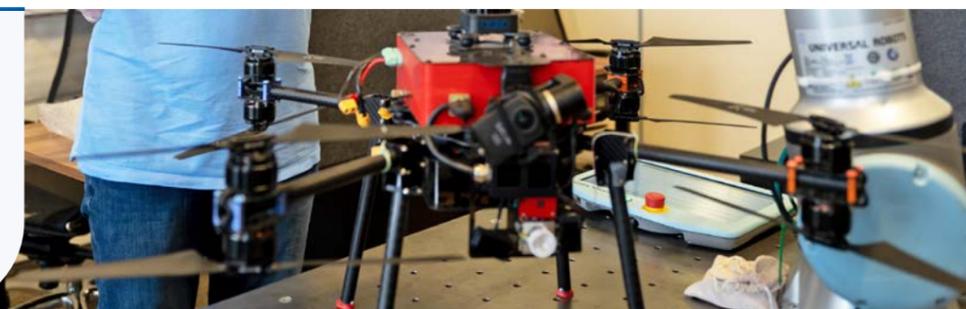
Повышение цифровой грамотности сотрудников остается одним из стратегических приоритетов Компании. Для развития цифровых компетенций используются разные форматы обучения: мастерские, онлайн-курсы, вебинары, деловые игры. Параллельно идет работа по развитию творческого потенциала и вовлечению в процесс обучения детей сотрудников, погружение в ИТ-профессию подростков и молодежи в городах присутствия Компании.

Для развития молодых специалистов Компания совместно с центром образовательных программ МФТИ запустила магистерскую программу «AI Transformation в промышленности».

Программа уникальна тем, что создана непосредственно для нужд горнодобывающего предприятия. Студенты получают мультидисциплинарную подготовку по математике, программированию

и информационным технологиям, нарабатывают практический опыт за счет постоянного применения знаний в решении актуальных бизнес-задач Компании. В 2022 году первая группа студентов МФТИ прошла более 70% объема производственной практики в «Норникеле».

ИТ-инфраструктура — непрерывность и надежность



Компания запустила масштабную инициативу по пилотированию и поэтапной интеграции в корпоративную среду многофункционального инфраструктурного решения на базе Linux. Миграция на целевую среду планируется с повышенным вниманием к бизнес-процессам, будет проходить поэтапно через реализацию гетерогенной среды,

объединяющую вычислительные мощности под управлением операционных систем Microsoft и Linux.

Инициированные ранее проекты по развитию корпоративных центров обработки данных в текущем году продолжили движение с обновленными целями и подходами к реализации.

Совместно с компанией IXcellerate завершена подготовка площадей нового центра обработки данных и систем жизнеобеспечения ИТ-оборудования в Москве. Разработаны концепции создания центров обработки данных в городах Мончегорске и Норильске.

Цифровые решения в области промышленной безопасности и охраны труда



В 2022 году «Норникель» совместно с Ростехнадзором принял участие в эксперименте Правительства Российской Федерации по развертыванию системы дистанционного контроля промышленной безопасности.

«Норникель» активно развертывает системы для повышения безопасности и охраны труда с применением видеонаблюдения на базе искусственного интеллекта. В 2022 году продолжено развитие системы по контролю средств индивидуальной защиты производственного персонала:

- добавлены новые виды и параметры обнаружения;

- произведена интеграция решения с модулями позиционирования персонала и распознавания лиц от внешних российских производителей программного оборудования.

Развитие данной системы обеспечивает повышение эффективности и качества контроля соблюдения техники безопасности, уровня культуры безопасности на производстве. В 2023 году запланировано продолжение пилотных испытаний технологии нескольких передовых поставщиков на производственных объектах и строительных площадках Норильского дивизиона.

В 2022 году завершено создание цифровой инженерно-эксплуатационной модели (3D-модели) на Кольской ГМК. Данная модель позволяет более эффективно осуществлять трекинг и позиционирование сотрудников и транспорта, отслеживать состояние специальных зон с помощью видеокамер и проекции видеопотока на модель, а также отслеживать изменения по временной шкале с использованием лазерного сканирования. В планах Компании осуществить переход из 3D-модели в полноценный цифровой двойник Кольской ГМК.

Функции системы дистанционного контроля промышленной безопасности



Цифровые решения в области экологии



«Норникель» ведет разработку прототипа системы экологического мониторинга на базе цифрового двойника Надеждинского металлургического завода. Пилот станет первым шагом к созданию комплексной информационно-аналитической системы, базирующейся на единой методологии расчета показателей воздействия на окружающую среду. Система сможет интерпретировать и верифицировать полученные данные, формировать прогнозы и

отчетность, создавать математические и имитационные модели экологических процессов.

На Медном заводе состоялся тестовый запуск системы автоматизированного контроля выбросов загрязняющих веществ, оказывающих негативное воздействие на окружающую среду. Пилотное решение позволит оценить возможность применения

отечественного оборудования с учетом особенностей технологических цепочек и условий производства Компании.

Также в 2023 году «Норникель» приступит к разработке математической модели выбросов промышленных предприятий. Программный комплекс станет альтернативой дорогостоящим и сложным в эксплуатации средствам инструментального контроля эмиссий.

Цифровые решения для улучшения бизнес-процессов



Компания продолжает реализацию программы «Интегрированный документооборот», которая направлена на комплексную автоматизацию и цифровую трансформацию бизнес-процессов работы с электронными юридически значимыми документами и данными. В 2022 году завершены ключевые работы, направленные на перевод бизнес-процессов договорной работы в электронный вид.

В «Норникеле» действует Система налогового мониторинга. В результате перехода на данную платформу с 2021 года более 90% оборота Группы отслеживается налоговыми органами в режиме реального времени. Платформа продолжает развиваться.

Взаимодействие с поставщиками и подрядчиками Компании также интегрировано в цифровую систему. Процедуры конкурентных закупок, процессы исполнения договоров и обратная связь осуществляются через специальный раздел для поставщиков на сайте Компании, а проведение конференций через автоматизированную систему управления взаимоотношениями с поставщиками. В 2021–2022 годах проведено расширение функциональности личного кабинета поставщика в процессах согласования и исполнения договоров, позволяющее установить между покупателем и поставщиком особые условия оплаты товаров или услуг для ускорения оплаты в обмен на сниженную цену или скидку. Решение интегрировано с функционалом

электронного документооборота для ускорения проверки и формирования учетных документов по работам/услугам и материально-товарным ресурсам и с решением Oracle Transportation Management для упрощения процесса заказа транспорта и системой обмена данными для хранения архивной документации. На текущий момент к работе в новом сервисе приглашено более 650 различных компаний, работающих по всей стране.

Цифровизация для регионов присутствия



GRI 203-1, 203-2

Проект «Город Онлайн» направлен на повышение качества жизни людей, проживающих в малых и средних городах Крайнего Севера и Дальнего Востока, за счет предоставления инфраструктурных и цифровых сервисов в различных сферах жизни, позволяющих сделать привычные услуги более доступными для удаленных районов.

Платформа доступна в [веб-версии](#) и мобильном приложении в пяти городах: Норильске, Дудинке, Мончегорске, Мурманске и Красноярске. На сегодняшний день в веб-версии представлено 28 сервисов, в мобильном приложении — 16. Наиболее востребованы из них «ГО.Медиа», «Афиша», «Трансляции» (только веб-версия), «Карта» и «Транспорт». В ближайшей перспективе запланировано развитие сервисов, которые позволят муниципальным служащим оперативно взаимодействовать друг с другом, с жителями города внутри единого информационного пространства.

Среди крупных инфраструктурных сервисов «Город Онлайн» можно выделить:

- программу мониторинга городского воздуха с моделью предиктивной оценки экологической ситуации

в г. Норильске, г. Мончегорске, п. г. т. Никель и г. Заполярном, которая направлена на улучшение качества городской среды и комфорта жизни людей;

- систему мобильного школьного образования в Мурманской области. Система была развернута в 2022 году и уже позволила выйти на более качественный и равный для разных социальных групп уровень образования, минимизировать влияние актированных дней в период обучения.

Для обеспечения производственных потребностей Компании высокоскоростной связью и повышения качества жизни в Норильском промышленном районе за счет предоставления широкополосного доступа в интернет, улучшения качества сервисов и расширения спектра оказываемых услуг связи реализуется Проект строительства волоконно-оптической линии связи в г. Норильске. Проект предусматривает строительство волоконно-оптической линии связи протяженностью 956 км от г. Нового Уренгоя до г. Норильска.

В 2022 году с учетом растущей потребности населения в Норильском районе для улучшения качества связи были проведены работы по расширению полосы пропускания транспортной сети с 40 до 200 Гбит/с, что на сегодняшний день

обеспечило возможность роста трафика на клиентский каналах связи до 85 Гбит/с, при этом трафик для потребностей Компании составляет менее 1%.

Учитывая, что мобильный и фиксированный доступ в интернет остается одними из ключевых условий высокого качества жизни людей в современном мире и является драйвером развития цифровых сервисов, для повышения доступности качественной связи в 2022 году проведена акция для операторов связи, предоставляющих услуги конечным потребителям, предполагающая снижение стоимости в среднем на 15%. Новая тарифная политика способствовала развитию в 2022 году высокоскоростных тарифных планов операторов в городе и привело к снижению стоимости в среднем в два раза. Также 15 школ в Норильском промышленном районе получили доступ в интернет на льготных условиях.

Более **180** тыс. пользователей зарегистрировано на платформе

Почти **1,5** млн уникальных пользователей посетили платформу

Около **55** тыс. раз установлено мобильное приложение

Обеспечение корпоративной защиты

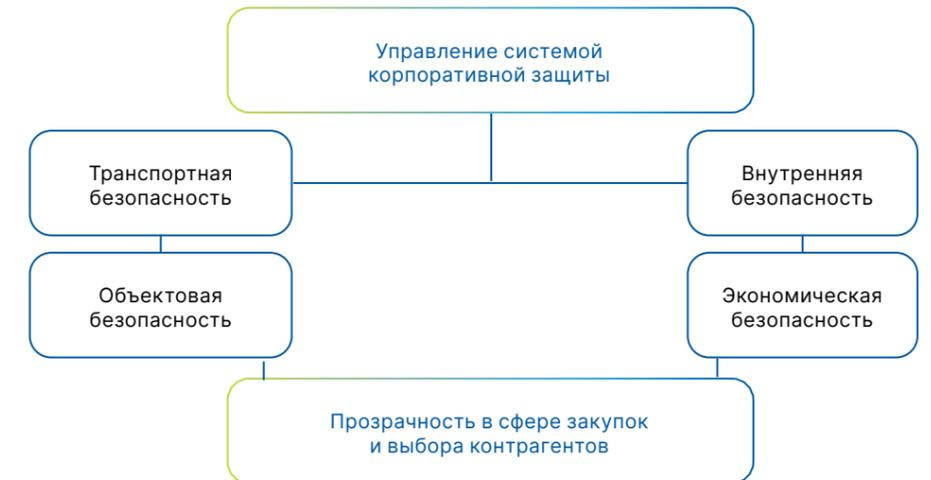
Одним из ключевых факторов устойчивости бизнес-процессов «Норникеля» является работа корпоративной системы безопасности. В Компании разработана комплексная система управления корпоративной защитой, включающая в себя пять основных блоков.

Для управления вопросами корпоративной защиты в Компании функционирует специализированный Блок корпоративной защиты. Помимо этого, в Компании организована и расширяется сеть ситуационно-аналитических центров безопасности. Регуляторные рамки в данном направлении определяются российским законодательством, применимыми международными нормами и внутрикорпоративными стандартами, и регламентами «Норникеля».

В процессы совершенствования и выработки нормативно-правовых документов, направленных на обеспечение корпоративной безопасности вовлечены все высшие руководители Компании, включая Совет директоров и Правление. В марте 2022 года Советом Директоров была утверждена Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» в области противодействия корпоративному мошенничеству. Требования Политики соответствуют принципам честного и ответственного ведения бизнеса, подчеркивают стремление Компании к совершенствованию корпоративной культуры, следование лучшим практикам корпоративного управления и высоким этическим стандартам.

Данная Политика унифицировала комплекс системных мер по предупреждению, выявлению и противодействию злоупотреблениям и проявлениям корпоративного мошенничества.

Структура системы управления корпоративной защитой



Цели Политики в области противодействия корпоративному мошенничеству

- 1 Предотвращение, выявление и минимизация рисков корпоративного мошенничества. Защита законных интересов Компании, ее филиалов, их акционеров/участников, обеспечение сохранности активов.
- 2 Подтверждение приверженности принципу полного неприятия корпоративного мошенничества в любых формах и проявлениях.
- 3 Формирование у всех сотрудников единообразного понимания сути мошеннических действий, а также единого стандарта поведения для предотвращения и пресечения таких ситуаций.
- 4 Предотвращение нарушения Компанией или ее дочерними организациями, сотрудниками законодательства в сфере противодействия корпоративному мошенничеству.



Обеспечение информационной безопасности

«Норникель» обладает высоким уровнем интегрированности информационных систем во все направления деятельности. Информация является важным ресурсом для Компании, а информационная безопасность — залогом непрерывности ее работы. В «Норникеле» функционирует и развивается собственная Система управления информационной безопасностью (СУИБ). СУИБ распространяется на процессы оперативного управления производством, обеспечения сырьем и технологическими материалами, а также контроля выполнения плановых показателей по производству и отгрузке готовой продукции.

Ключевыми инструментами поддержания высокого уровня информационной безопасности в «Норникеле» являются регулярная организация внешних аудитов СУИБ на соответствие требованиям защиты персональных данных, защиты критической информационной инфраструктуры, соответствие требованиям международных стандартов в области управления процессами кибербезопасности, а также тестирование и анализ уровня защищенности, контроль обеспечения информационной безопасности в морском и речном судоходстве в результате веттинг-инспекций и т. д.

Применяемая в «Норникеле» СУИБ соответствует нормам и требованиям международного стандарта ISO/IEC 27001:2013. В 2022 году высокую эффективность процессов управления информационной безопасностью подтвердили **четыре площадки «Норникеля»:**

- 1 Мурманский транспортный филиал;
- 2 Надеждинский металлургический завод;
- 3 Медный завод;
- 4 Талнахская обогатительная фабрика.

Внешний аудитор отметил высокую готовность предприятий реагировать на новые угрозы и вызовы. Компания продемонстрировала контроль над рисками и готовность к неожиданным изменениям, подтвердив свою способность достигать поставленных целей в области обеспечения защиты производственных процессов.

Наравне с ситуационно-аналитическими центрами безопасности в Компании функционирует Центр реагирования на инциденты информационной безопасности. В случае обнаружения пользователями подозрительного контента или активности информация направляется в Центр реагирования. В Центре происходит оценка возможного деструктивного влияния на информационные системы Компании и реализация мер, направленных на предотвращение и устранение последствий инцидентов. В своей работе Центр опирается на лучшие отечественные и мировые практики управления процессами кибербезопасности и передовые технологические решения.

В 2022 году отмечался значительный рост кибератак на российские компании. Для минимизации рисков были приняты дополнительные комплексные, в том числе проактивные меры по обеспечению безопасности информационной инфраструктуры «Норникеля». За отчетный год сотрудниками Центра реагирования было обработано более 20 тыс. событий информационной безопасности и более тысячи инцидентов.

Защита конфиденциальной информации в Компании обеспечивается специальными техническими средствами защиты, которые позволяют выявлять попытки несанкционированного вывода по основным каналам, включая электронную почту и файловый обмен. В случае выявления попыток несанкционированного вывода конфиденциальной информации иницируется процедура служебной проверки и расследования, в соответствии с действующими в Компании регламентами.

Компания признает существование риска наступления нештатных и чрезвычайных ситуаций, влияющих на устойчивость информационных систем «Норникеля». Для обеспечения бесперебойности работы Компании разработаны и документированы процессы

и процедуры обеспечения непрерывности информационной безопасности. Данные процедуры тестируются не реже одного раза в квартал, что гарантирует их актуальность.

Для защиты персональных данных различных типов субъектов, включая защиту персональных данных третьих лиц, в Компании применяется комплекс организационно-технических мер. Техническая защита обеспечивается средствами антивирусной защиты, предотвращения утечек, контроля отчуждаемых устройств, анализа событий безопасности. Также в Компании действуют Политика в области обработки персональных данных и ряд внутрикорпоративных документов, регламентирующих обработку и защиту персональных данных.

Обучение по вопросам информационной безопасности

В соответствии с Регламентом повышения осведомленности в области информационной безопасности все сотрудники Компании проходят соответствующее обучение.

Все новые сотрудники «Норникеля» проходят ознакомление с внутренними нормативно-методическими документами, регламентирующими требования информационной безопасности, и дополнительный вводный инструктаж. В 2022 году около 7,4 тыс. вновь принятых сотрудников были ознакомлены с внутренними нормативно-методическими документами по информационной безопасности, около 4,3 тыс. новых сотрудников прошли дополнительные вводные инструктажи по информационной безопасности.

В «Норникеле» разрабатываются ежегодные планы обучения сотрудников, которые учитывают актуальные тенденции, вновь выявленные риски и киберугрозы. На регулярной основе организуются проверки знаний сотрудников как Главного

В 2022 году обучение прошли почти **18,5** тыс. сотрудников

офиса Компании, так и предприятий, расположенных в регионах присутствия. В 2022 году было проведено около 70 плановых и пяти внеплановых тренингов в формате электронных курсов, обучение прошли почти 18,5 тыс. сотрудников Группы.

Полученные теоретические знания подкрепляются практическим опытом в условиях угроз информационной безопасности. Для этого проводятся тренинги и учения, включающие в том числе имитацию фишинговых атак и иных способов незаконного воздействия на корпоративную ИТ-инфраструктуру. Такие практики позволяют провести проверку качества функционирования систем кибербезопасности, отработать действия сотрудников в случае угрозы информационной безопасности, а также повысить общий уровень корпоративной системы информационной безопасности. После анализа результатов тренингов актуализируются существующие и разрабатываются новые инструкции для сотрудников. Обновленная после тренингов информация включается в ежеквартальный бюллетень, рассылаемый руководителям структурных подразделений Компании. Информирование сотрудников о действиях в случае обнаружения подозрительных активностей происходит через внутренние документы, касающиеся вопросов информационной безопасности.

Дополнительно для информирования сотрудников об актуальных угрозах информационной безопасности и правилах цифровой гигиены на регулярной основе организуются тематические информационные рассылки. В 2022 году было выполнено 27 тематических рассылок для всех сотрудников Группы.