

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.

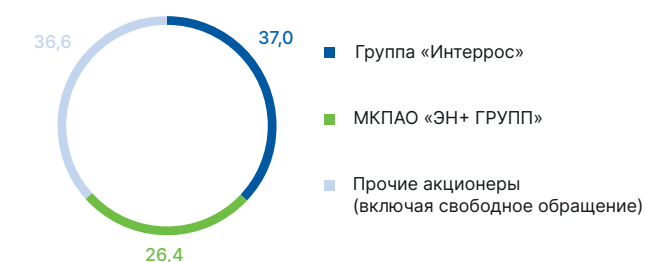
Структура акционерного капитала

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. Иные 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:

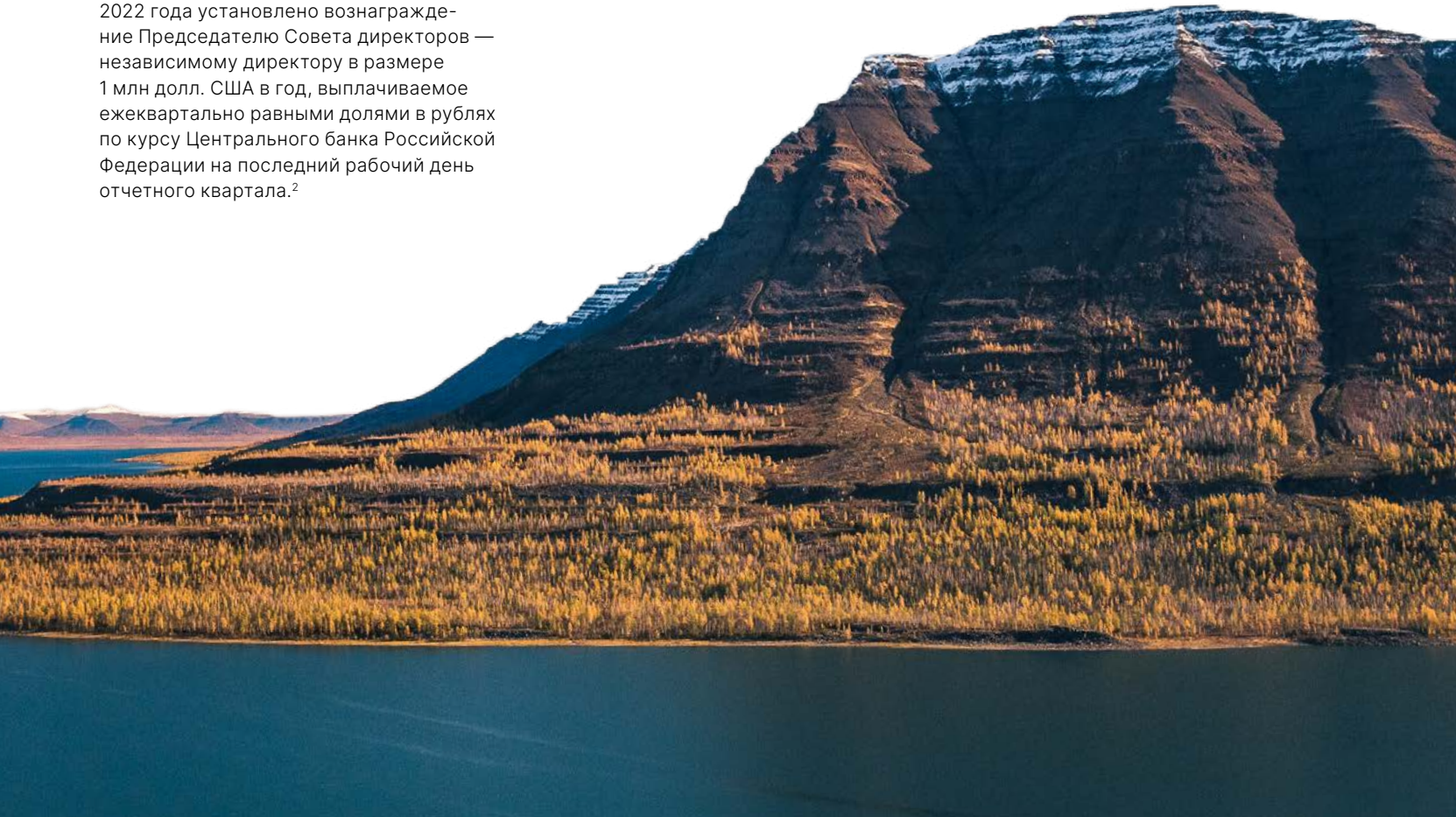
- базовое вознаграждение за членство в Совете директоров в размере 120 тыс. долл. США;
- дополнительное вознаграждение за участие в работе одного из комитетов в размере 50 тыс. долл. США;
- дополнительное вознаграждение за руководство одним из Комитетов в размере 150 тыс. долл. США;
- компенсацию расходов,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