



Внутренний контроль и система управления рисками

Вознаграждение исполнительных органов управления

Вопросы вознаграждения членов исполнительных органов закреплены в [Уставе](#), [Положении о Правлении](#) и иных внутренних документах Компании¹. Функционирование действующей в «Норникеле» системы вознаграждений, в том числе определение размера вознаграждения и компенсаций Президенту, находится под контролем Совета директоров.

Совокупное вознаграждение вице-президентов, входящих в состав Правления

Совокупное вознаграждение вице-президентов, входящих в состав Правления		
Должностной оклад	Премиальная (переменная) часть	
	Финансовые показатели: EBITDA (прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации) и FCF (свободный денежный поток)	Нефинансовые показатели (производственный травматизм, ноль экологических происшествий и прочие показатели)

Совокупное вознаграждение Президента	
Должностной оклад	Премиальная (переменная) часть

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

TNFD Sa, Ra, Rb, Rc

Корпоративная система управления рисками «Норникеля»

Корпоративная система управления рисками «Норникеля»

- Интеграция корпоративной системы управления рисками (КСУР) в бизнес-процессы;
- принятие риск-ориентированных решений на различных уровнях Компании для достижения стратегических и операционных целей;
- следование принципам и требованиям, зафиксированным в российском законодательстве, профессиональных стандартах² и внутрикорпоративных документах³

- Цели управления рисками**
- Повышение вероятности достижения поставленных целей Компании;
 - повышение эффективности распределения ресурсов;
 - повышение инвестиционной привлекательности и акционерной стоимости Компании

Ключевыми субъектами управления рисками в «Норникеле» являются Совет директоров и Комитет Совета директоров по аудиту, Правление и Комитет по управлению рисками при Правлении, Служба риск-менеджмента, Департамент внутреннего контроля, Департамент внутреннего аудита, владельцы рисков. Распределение ответственности по вопросам управления рисками между ними представлено в [Отчете об устойчивом развитии «Норникеля» за 2023 год](#)

В 2024 году «Норникель» реализовал ряд проектов и инициатив по совершенствованию КСУР и сохранению высокого уровня ее зрелости.

¹ Ознакомиться с полными текстами документов можно на корпоративном сайте по адресу: <https://www.nornickel.ru/investors/disclosure/corporate-documents/>.

² 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).

³ Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» в области управления рисками; Регламент управления рисками ПАО «ГМК «Норильский никель».

Мероприятия по развитию системы управления рисками «Норникеля» в 2024 году

Усовершенствованы инструменты автоматизации на базе существующей системы класса GRC по направлению рисков инвестиционных проектов, интеграции рисков с процессами бюджетного планирования

Актуализирована количественная оценка совокупного влияния рисков на функциональные стратегии

Проведено обучение сотрудников Компании

Разработаны электронный курс по управлению рисками инвестиционных проектов и инструмент самодиагностики риск-культуры

Проводилась регулярная работа комитета и профильных комитетов по управлению рисками

Мероприятия по развитию системы управления рисками «Норникеля» в 2024 году

Выполнена количественная оценка совокупного влияния ключевых рисков на бюджет Компании на 2025 год, оценена чувствительность бюджета к ключевым рискам, мероприятия по рискам были включены в бюджет

Проводится мониторинг показателей риск-аппетита Компании и декомпозированного риск-аппетита на уровне дивизионов

Усовершенствованы инструменты количественной оценки операционных рисков

Выполнена количественная оценка рисков инвестиционных проектов

Проведена внешняя независимая оценка системы управления ESG-рисками, подтвержден высокий уровень эффективности

В соответствии с планами совершенствования системы управления рисками на 2025 год определены следующие направления:

- дальнейшее развитие автоматизации управления рисками в части функциональности системы;
- расширение периметра применения количественной оценки рисков в процессе стратегического и операционного планирования;
- развитие методологии анализа и оценки различных категорий и типов рисков и управления ими;
- применение и совершенствование концепции оценки долгосрочных рисков, связанных с изменением климата, в соответствии с Рекомендациями TCFD.

Управление рисками в области устойчивого развития

Наиболее значимые риски по степени влияния на достижение целей «Норникеля» и источникам возникновения представлены на карте ключевых рисков.

Изменение оценок рисков по сравнению с прошлым годом демонстрирует преимущественно выполнение митигирующих мероприятий, а также изменение факторов внешней среды и адаптацию к новым условиям.

Риски, связанные с изменением климата

«Норникель» совершенствует процедуры управления рисками, связанными с изменением климата. Информация о физических рисках и рисках переходного периода, включая вопросы методологии выявления и оценки таких рисков, разработанные климатические сценарии, представлена в разделе «Изменение климата» и в Отчете «Норникеля» в области изменения климата за 2024 год.

Страхование рисков

Страхование является одним из важнейших инструментов управления рисками и обеспечивает защиту имущественных интересов Компании и ее акционеров от непредвиденных убытков, которые могут возникнуть в процессе производственной деятельности, в том числе вследствие внешних воздействий.

Функция страхования в «Норникеле» централизована для целей соблюдения единой политики и стандартов по страхованию. Ежегодно утверждается комплексная программа страхования, определяющая ключевые параметры по видам страхования, основным направлениям деятельности и проектам. В масштабе Группы разработана и реализована корпоративная

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

Договоры страхования заключаются с крупнейшими страховщиками России. Компания учитывает лучшую практику горно-металлургической отрасли и тенденции страхового рынка для достижения наиболее выгодных условий страхования и управления застрахованными рисками.

Карта значимых рисков Компании с изменениями оценок в 2024 году

