

6

Корпоративное управление

- > Система корпоративного управления 156
- > Система контроля 184
- > Вознаграждение 192





СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Система корпоративного управления «Норникеля» нацелена на обеспечение баланса интересов между акционерами, членами Совета директоров, менеджментом, а также сотрудниками Компании и иными заинтересованными сторонами, участвующими в ее деятельности.

Подходы, ключевые принципы и положения, которыми руководствуется «Норникель» в целях организации эффективной системы корпоративного управления, основаны на нормах действующего российского законодательства, в том числе Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России.

Система корпоративного управления «Норникеля» базируется на следующих принципах:

- равное и справедливое отношение ко всем акционерам;
- предоставление акционерам возможности реализовывать свои права и законные интересы наиболее целесообразными и необременительными для них способами;

- профессионализм и лидерство Совета директоров, привлечение независимых директоров к участию в управлении Компанией;
- 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;
- разумное, добросовестное и эффективное руководство текущей деятельностью Компании со стороны ее исполнительных органов, их подотчетность Совету директоров и Общему собранию акционеров;
- соблюдение законодательства Российской Федерации и национального законодательства других государств, на территории которых осуществляют свою деятельность компании Группы;
- корпоративная социальная ответственность;
- высокий уровень деловой этики;
- нетерпимость к коррупционному поведению, формирование эффективной системы противодействия коррупции;
- полнота, прозрачность, достоверность и своевременность при раскрытии «Норникелем» информации;

- эффективность системы внутреннего контроля, внутреннего и внешнего аудита;
- активное сотрудничество с инвесторами, кредиторами и иными заинтересованными лицами в целях увеличения активов и капитализации Компании.

Эти принципы закреплены в официальных нормативных документах «Норникеля», таких как Устав, Положение о Совете директоров, Положение об информационной политике, Политика в области антикоррупционной деятельности и др. Все указанные документы размещены на корпоративном сайте.



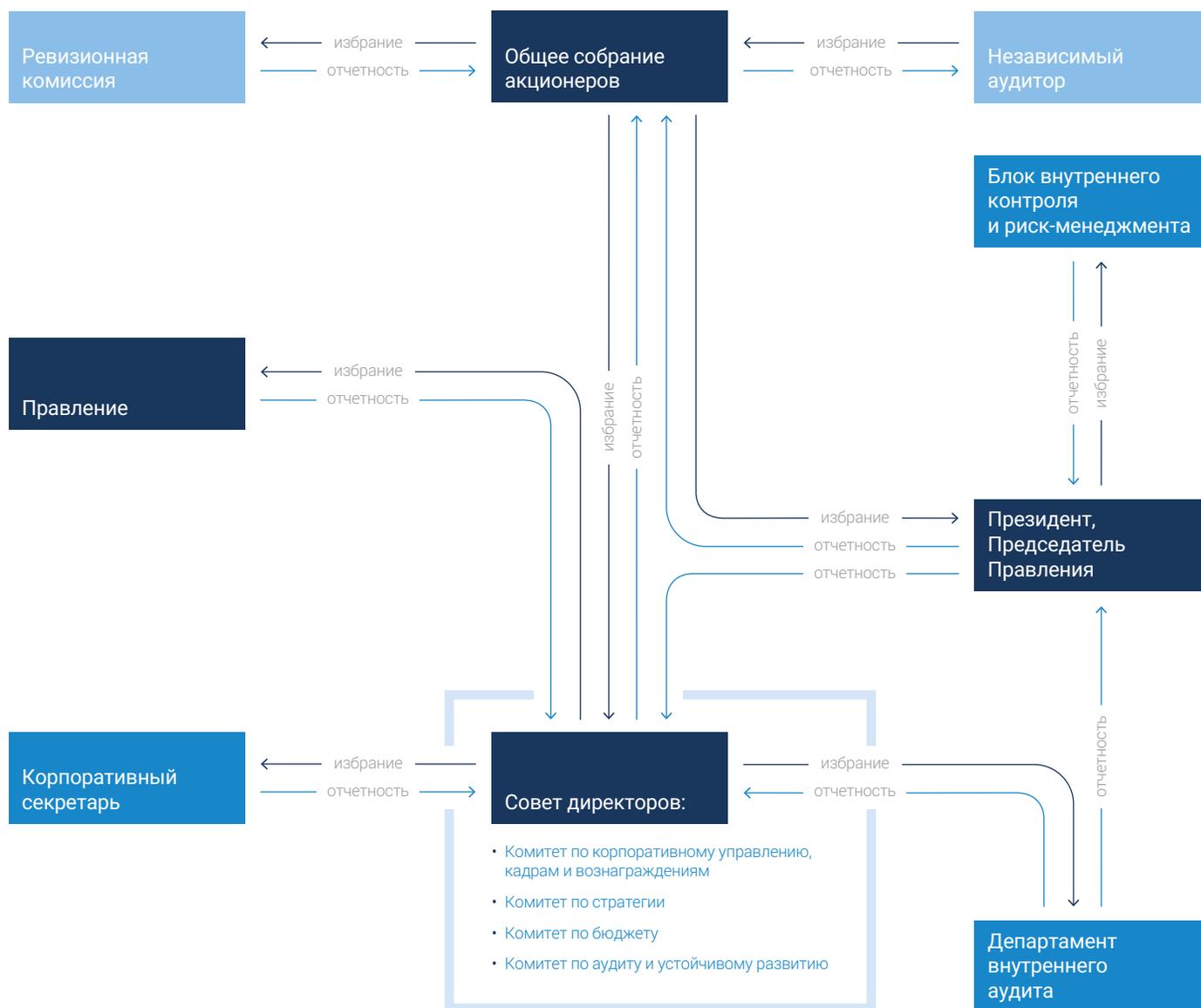
Все нормативные документы «Норникеля» размещены на сайте Компании:
<https://www.nornickel.ru/investors/disclosure/corporate-documents/>

Заявление Совета директоров

Совет директоров ПАО «ГМК «Норильский никель», осознавая свою ключевую роль в системе корпоративного управления, заявляет о намерении Компании следовать самым высоким стандартам и лучшим практикам в области корпоративного управления.

Соблюдение основных принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления Совет директоров считает действенным инструментом повышения эффективности управления Компанией, нацеленным на обеспечение ее долгосрочного и устойчивого развития.

Схема управления



Структура управления

Общее собрание акционеров

Высший орган управления Компании.

Компетенции:

- изменение Устава;
- реорганизация и ликвидация Компании;
- изменение уставного капитала;
- дробление и консолидация акций;
- избрание членов Совета директоров, Президента Компании и Ревизионной комиссии, утверждение аудитора;
- утверждение годовой отчетности, внутренних документов, регулирующих деятельность органов Компании;
- распределение прибыли по результатам отчетного года;
- выплата дивидендов.

Годовое Общее собрание акционеров проводится не ранее чем через три месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года.

Внеочередное Общее собрание акционеров проводится по решению Совета директоров или по требованию Ревизионной комиссии, независимого аудитора, а также акционеров, владеющих не менее чем 10% голосующих акций.

Голосование на Общем собрании акционеров осуществляется по принципу «одна голосующая акция — один голос», за исключением случая кумулятивного голосования при выборе членов Совета директоров.

Совет директоров

Коллегиальный орган управления, осуществляющий стратегическое управление Компанией и контроль деятельности исполнительных органов.

Количественный состав Совета директоров в соответствии с Уставом Компании — 13 человек.

Члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров на срок до следующего годового Общего собрания акционеров.

>>> *Биографии членов Совета директоров*
с. 166

Председатель Совета директоров

Организует работу Совета директоров, созывает заседания Совета директоров и председательствует на них, организует на заседаниях ведение протокола, а также председательствует на Общем собрании акционеров.

В течение последних пяти лет должность Председателя Совета директоров занимает независимый директор Пенни Г.

>>> *Биография Председателя Совета директоров*
с. 166

Независимые директора

Директора, обладающие достаточным профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способные выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов Компании, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон.

Компания соответствует мировой практике и рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России о вхождении в состав Совета директоров достаточного количества независимых директоров. На 31 декабря 2018 года пять директоров являлись независимыми и соответствовали критериям определения независимости членов Совета директоров, установленным ПАО Московская Биржа и один директор был признан независимым

в соответствии с решением Совета директоров Компании. **В итоге доля независимых членов Совета директоров составляет 46,2%.**

>>> *Подробнее о независимых директорах*
с. 166, 168–170, 172

Комитеты Совета директоров

Вспомогательные органы Совета директоров, основная задача которых — предварительное рассмотрение наиболее важных вопросов и подготовка рекомендаций Совету директоров для принятия решений.

Советом директоров созданы четыре комитета:

- Комитет по аудиту и устойчивому развитию;
- Комитет по стратегии;
- Комитет по бюджету;
- Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям.

>>> *Подробнее о деятельности комитетов*
с. 172–174

Президент

Единоличный исполнительный орган Компании, руководящий ее текущей деятельностью. Президент избирается Общим собранием акционеров на неопределенный срок и осуществляет функции Председателя Правления Компании.

Президент в своей деятельности подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров.

С 2015 года должность Президента Компании занимает Потанин В. О.

(в 2012–2015 годах — Генеральный директор).

>>> *Биография Президента Компании*
с. 176

Правление

Коллегиальный исполнительный орган, который руководит текущей деятельностью Компании в пределах своей компетенции, определенной Уставом, и обеспечивает выполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров.

Члены Правления избираются Советом директоров на неопределенный срок.

На 31 декабря 2018 года в Правление Компании входили 13 человек.

>>> *Подробнее о Правлении*
с. 176–182

Корпоративный секретарь

Должностное лицо Компании, которое обеспечивает эффективное взаимодействие с акционерами, координацию действий по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы Совета директоров. Корпоративный секретарь в своей деятельности подотчетен Совету директоров.

В соответствии с Уставом Корпоративный секретарь избирается Советом директоров сроком на три года.

С 2011 года должность Корпоративного секретаря занимает Платов П. Б.

(до 2017 года — Секретарь Компании).

>>> *Биография Корпоративного секретаря*
с. 183

Ревизионная комиссия

Орган контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании.

Функция Ревизионной комиссии — проверка финансово-хозяйственной деятельности по итогам года, а также в любое время по собственной инициативе, по решению Общего

собрания акционеров, Совета директоров или по требованию акционеров, владеющих не менее чем 10% акций Компании.

Члены Ревизионной комиссии избираются на годовом Общем собрании акционеров на срок до следующего годового Общего собрания акционеров. Члены Ревизионной комиссии не могут одновременно быть членами Совета директоров, а также занимать иные должности в органах управления Компании.

>>> *Подробнее о Ревизионной комиссии*
с. 185

Независимый аудитор

Аудиторская организация, привлекаемая для проведения независимой проверки бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании в целях выражения мнения о ее достоверности.

Кандидатура аудитора утверждается на годовом Общем собрании акционеров.

В 2018 году годовое Общее собрание акционеров утвердило АО «КПМГ» независимым аудитором по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) и российским стандартам бухгалтерского учета (РСБУ).

>>> *Подробнее о независимом аудиторе*
с. 190–191

Блок внутреннего контроля и риск-менеджмента

Организует работу по совершенствованию системы управления рисками и внутреннего контроля, выявлению и предупреждению случаев неэффективного использования денежных средств и имущества Компании и ее дочерних обществ, злоупотреблений, хищений; осуществляет метрологический контроль, контроль

в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма и др.

>>> *Подробнее о Блоке внутреннего контроля и риск-менеджмента*
с. 184–191, 196–197

Департамент внутреннего аудита

Проводит объективные независимые аудиторские проверки, в рамках которых в том числе оценивает эффективность системы управления рисками и внутреннего контроля в Компании и ее дочерних обществах.

>>> *Подробнее о Департаменте внутреннего аудита*
с. 184–185

Развитие корпоративного управления

«Норникель» последовательно совершенствует систему корпоративного управления

и внедряет лучшие мировые практики в этой области, высоко оценивая их влияние на устойчивое развитие и повышение стоимости Компании. «Норникель» считает совершенствование корпоративного управления составной частью общей работы по повышению эффективности деятельности Компании. Этот процесс постоянно контролируется Советом директоров и исполнительными органами Компании. Основным ориентиром для совершенствования системы корпоративного управления Компании — Кодекс корпоративного управления Банка России. В 2018 году проводилась работа по повышению уровня внедрения принципов и рекомендаций Кодекса в деятельность Компании, а именно:

- Совет директоров рассмотрел входящих в его состав директоров, указанных в Годовом отчете в качестве независимых, на соответствие критериям независимости;
- осуществлены мероприятия по совершенствованию системы управления рисками и внутреннего контроля;
- был приглашен внешний независимый консультант для оценки качества работы Совета директоров Компании.

В связи с изменениями требований действующего законодательства в сфере противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком актуализированы:

- Положение о порядке доступа к инсайдерской информации, правилах охраны ее конфиденциальности и контроля за соблюдением требований законодательства в сфере противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком;
- Перечень инсайдерской информации.

В соответствии с требованиями международных профессиональных стандартов внутреннего аудита для эффективного функционирования системы внутреннего аудита Компании Советом директоров разработаны и утверждены:

- Методика оценки эффективности корпоративной системы управления рисками Компании;
- Методика оценки эффективности системы внутреннего контроля Компании.

Совершенствование корпоративного управления положительно сказалось на ESG-рейтингах «Норникеля» от международных аналитических агентств **MSCI** и **Sustainalytics**. В 2018 году Компания также вошла в топ-20 Национального индекса корпоративного управления (**TopCompetence**) за приверженность принципам лучшей практики корпоративного управления.

>>> *Подробнее о рейтингах Компании по устойчивому развитию*
с. 12, 128

Следуя рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России, Компания совместно с регистратором внедрила с помощью личного кабинета акционера сервис электронного голосования, позволяющий акционерам участвовать в собраниях дистанционно. Впервые акционеры могли воспользоваться данным сервисом на внеочередном Общем собрании в сентябре 2017 года.

В течение 2018 года Компания широко информировала акционеров о возможности электронного голосования. В результате при проведении внеочередного Общего собрания в сентябре 2018 года более 30% акционеров, принявших участие в голосовании, воспользовались данным сервисом. «Норникель» планирует и в дальнейшем развивать сервис

электронного голосования как эффективный способ вовлечения акционеров в корпоративную жизнь и обеспечения их прав на управление Компанией.

«Норникель» намерен продолжать работу по совершенствованию корпоративного управления,

чтобы повысить эффективность своей деятельности и усилить конкурентные преимущества. Компания ориентируется в первую очередь на внедрение тех принципов, практик и процедур, которые в большей степени востребованы инвестиционным сообществом и применение которых подтверждается практикой крупных компаний.

События 2018 года

Проводилась работа по повышению уровня внедрения принципов и рекомендаций Кодекса в деятельность Компании.

Компания «Норникель» вошла в топ-20 Национального индекса корпоративного управления (**TopCompetence**).

 Сентябрь
2018 года

При проведении внеочередного Общего собрания более 30% акционеров воспользовались сервисом электронного голосования.

Совет директоров

Основные компетенции Совета директоров:

- рассмотрение вопросов, связанных с устойчивым развитием, экологической стратегией, стратегией в области улучшения безопасности и охраны труда и изменением климата;
- утверждение дивидендной политики, предоставление рекомендаций по размеру дивидендов;
- утверждение состава Правления Компании, избрание и прекращение полномочий его членов, определение размеров вознаграждений и компенсаций, выплачиваемых Президенту Компании, членам Правления, Корпоративному секретарю, руководителю подразделения внутреннего аудита;
- другие вопросы, предусмотренные Федеральным законом Российской Федерации от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и Уставом ПАО «ГМК «Норильский никель».

РОЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Согласно Уставу Компании заседания Совета директоров (очные и заочные) должны проводиться по мере необходимости, но не реже одного раза в шесть недель. На практике они проходят не менее двух раз в месяц. Порядок созыва и проведения заседаний Совета директоров определяется внутренним

документом Компании — Положением о Совете директоров.

Совет директоров формирует бизнес-этику и несет ответственность за корпоративную и социальную культуру «Норникеля».

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Основные задачи Председателя Совета директоров — создание доверительной атмосферы на заседаниях Совета и обеспечение конструктивного взаимодействия между членами Совета директоров и менеджментом Компании.

С марта 2013 года должность Председателя Совета директоров Компании занимает Пенни Г. — независимый и неисполнительный директор, что соответствует лучшей мировой практике. Независимый директор — Председатель Совета директоров Компании наиболее эффективно обеспечивает взаимодействие между Советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами.

В отчетном году под руководством Председателя Совет директоров принял ряд важных решений в части стратегии развития «Норникеля», перспективной производственной программы, маркетинговой и сбытовой стратегии, стратегии промышленной безопасности и охраны труда, экологических проектов и программы развития человеческого капитала, а также провел необходимые мероприятия, позволяющие Компании сохранить конкурентоспособность бизнеса. Одновременное участие Пенни Г. в советах директоров других компаний способствует повышению эффективности работы Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» в применении лучших мировых практик в области корпоративного управления.

НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА

Компания высоко оценивает вклад независимых директоров в повышение эффективности работы Совета директоров. Они содействуют формированию объективного мнения по вопросам, обсуждаемым в рамках заседаний Совета директоров, и укрепляют доверие к принимаемым решениям со стороны акционеров и инвесторов «Норникеля».

В соответствии с мировой практикой корпоративного управления и рекомендациями Кодекса корпоративного управления Банка России в состав совета директоров должно входить достаточное количество независимых директоров. Правилами листинга ПАО Московская Биржа предусматривается, что для включения акций в котировальный список первого уровня в состав совета директоров эмитента должно входить не менее одной пятой состава совета и не менее трех независимых директоров.

Компания также считает, что для эффективного осуществления Советом директоров своих функций и принятия взвешенных, обоснованных решений в него должны входить независимые директора. В соответствии с Уставом «Норникеля» независимым директором

считается член Совета директоров, отвечающий критериям независимости, установленным ПАО Московская Биржа.

В период подготовки к годовому Общему собранию акционеров Компании в мае 2018 года Совет директоров на основании рекомендаций Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям рассмотрел вопрос об оценке соответствия кандидатов в члены Совета директоров критериям независимости. Пять независимых кандидатов в члены Совета директоров отвечали всем критериям независимости, определенным в Правилах листинга ПАО Московская Биржа: отсутствие связанности с Компанией, существенным акционером, существенным конкурентом или контрагентом, государством. Один кандидат в члены Совета директоров, Лихачев А. Н., был признан независимым, несмотря на формальную связанность с существенным контрагентом, поскольку такая связанность не влияет на его способность выносить независимые, объективные и добросовестные суждения.

Действующий состав Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» был избран на годовом Общем собрании

акционеров 28 июня 2018 года. В октябре 2018 года Совет директоров Компании, руководствуясь рекомендациями Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, провел оценку соответствия независимых членов Совета директоров критериям независимости и подтвердил их соответствие статусу независимых. **На конец 2018 года шесть из 13 членов Совета директоров Компании являлись независимыми (46,2%).**

Страхование ответственности директоров

Начиная с 2003 года Компания осуществляет страхование ответственности членов Совета директоров. Страхование направлено на возмещение возможного ущерба в результате непреднамеренных ошибок директоров Компании при осуществлении ими управленческих действий. Условия договора страхования и объем страхового покрытия соответствуют лучшей мировой практике страхования подобных рисков. Основные условия договора одобряются Общим собранием акционеров Компании.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В результате тесного взаимодействия членов Совета директоров и менеджмента Компании целевые значения ключевых показателей эффективности (КПЭ) деятельности были достигнуты.

Для обеспечения акционерной стоимости и полноценной защиты прав и интересов всех акционеров в отчетном периоде Компания продолжила работу над вопросами стратегии и приоритетными направлениями деятельности, а также совершенствовала систему корпоративного управления и социальной ответственности. В 2018 году был утвержден ряд внутренних документов,

направленных на совершенствование системы корпоративного управления. Они позволяют Компании следовать лучшим мировым практикам и укреплять доверие акционеров и инвесторов.

В отчетном году «Норникель» уделял большое внимание инновационному развитию и использованию новых технологий для повышения операционной эффективности. Были проведены мероприятия по реализации программы повышения эффективности производства и снижения операционных издержек, а также мероприятия в области

безопасности, охраны труда и экологии во всех регионах присутствия. Грамотная стратегия и тщательный анализ изменений рыночной конъюнктуры позволили вывести «Норникель» на новый уровень эффективности и в очередной раз подтвердить статус одной из самых инвестиционно привлекательных российских компаний.

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА

Начиная с 2014 года «Норникель» ежегодно проводит внутреннюю оценку (самооценку) деятельности Совета директоров на основе методики, разработанной независимыми консультантами с учетом мировых практик. Индивидуальное анкетирование членов Совета директоров проводится в электронном виде по утвержденному Советом директоров графику.

Опросный лист состоит из 76 вопросов, разделенных на 15 разделов, которые в свою очередь разбиты на три блока. Все вопросы оцениваются по десятибалльной шкале. В каждом предусмотрено поле для комментариев, в котором член Совета директоров в свободной форме может дать пояснения к ответу. Ответ на каждый вопрос обязателен.

В целях независимой оценки деятельности Совета директоров за 2018 год на заседании Совета директоров **1 февраля 2019 года было принято решение о проведении внешней оценки.** В качестве консультанта для проведения оценки была привлечена Ассоциация независимых директоров (АНД), которая является признанным российским авторитетом в области корпоративного управления и эффективности Совета

директоров и представляет Россию в Глобальной сети директорских институтов (GNDI).

Методами оценки стали анкетирование и интервьюирование членов Совета директоров. Анализ анкет позволяет быстро получить представление о текущем состоянии ключевых процессов, которыми управляет Совет директоров (в том числе о стратегии, принципах ведения бизнеса, внутреннем контроле и управлении рисками, управлении эффективностью Компании, организации работы Совета директоров и его комитетов), и провести оценку эффективности работы членов Совета директоров, включая его Председателя, и Корпоративного секретаря. Результат оценки позволил определить сильные и слабые стороны в работе Совета директоров, а также потенциальные различия точек зрения у его членов.

На основе обработанных анкет подготовлен отчет, который призван содействовать Совету директоров в повышении эффективности его работы. Эксперты отметили существенное улучшение корпоративного управления Компании с момента предыдущих оценок, в том числе в части мониторинга крупных инвестиционных проектов,

развития человеческого капитала и программ мотивации, управления рисками, разработки и контроля исполнения бюджета.

По итогам внешней оценки определены направления для дальнейшего повышения эффективности деятельности Совета директоров:

- развитие практик мотивации и ответственности топ-менеджмента;
- сохранение роли Совета директоров в рассмотрении стратегических проектов и крупных инвестиций;
- формирование эффективных политик по устойчивому развитию и промышленной безопасности;
- повышение качества взаимодействия Совета директоров с менеджментом и ключевыми стейкхолдерами в процессе обсуждения и принятия стратегически важных решений.

В соответствии с лучшими практиками корпоративного управления Совет директоров продолжит проводить самооценку эффективности своей деятельности на ежегодной основе, а также внешнюю независимую оценку по меньшей мере один раз в три года.

Событие 2018 года



Было проведено 45 заседаний Совета директоров Компании, из них 13 – в очной форме. На заседаниях было рассмотрено 175 вопросов.

Количество заседаний Совета директоров

Год	Всего	В очной форме	В заочной форме	Количество рассмотренных вопросов
2016	50	7	43	1 024
2017	42	7	35	199 ¹
2018	45	13	32	175

¹ Сокращение числа рассматриваемых вопросов в 2017 году и далее связано с принятыми с 1 января 2017 года изменениями в Федеральном законе Российской Федерации от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» в части, касающейся регулирования сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.

Участие членов Совета директоров в заседаниях

Ф. И. О.	Статус	Факт участия в заседаниях / Общее количество заседаний				
		Совет директоров	Комитет по стратегии	Комитет по бюджету	Комитет по аудиту и устойчивому развитию	Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям
Пенни Г.	Независимый директор, Председатель Совета директоров	45/45	8/8	–	–	–
Бугров А. Е.	Исполнительный директор	45/45	–	–	–	–
Барбашев С. В.	Исполнительный директор (с декабря 2018 года)	45/45	–	2/4	–	6/12
Башкиров А. В.	Неисполнительный директор, Председатель Комитета по бюджету	45/45	8/8	3/4	16/18	6/12
Братухин С. Б.	Независимый директор, Председатель Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	45/45	8/8	4/4	18/18	12/12
Захарова М. А.	Исполнительный директор	45/45	–	–	–	–
Мишаков С. С.	Неисполнительный директор	45/45	–	2/4	8/18	12/12
Соков М. М.	Неисполнительный директор, Председатель Комитета по стратегии	45/45	8/8	2/4	–	–
Соловьев В. А.	Неисполнительный директор	45/45	–	–	–	–
Эдвардс Р.	Независимый директор	45/45	–	–	18/18	12/12

ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С 28 ИЮНЯ 2018 ГОДА

Вольнец А. О.	Независимый директор	22/45	4/8	2/4	–	–
Лихачев А. Н.	Независимый директор	22/45	–	–	–	6/12
Маннингс Р.	Независимый директор	22/45	–	2/4	8/18	–

ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ДО 28 ИЮНЯ 2018 ГОДА

Богаудинов Р. А.	Неисполнительный директор	23/45	–	–	10/18	–
Принслоо Г.	Независимый директор, Председатель Комитета по аудиту и устойчивому развитию	23/45	4/8	2/4	9/18	6/12
Скворцов С. В.	Неисполнительный директор	23/45	–	–	–	–

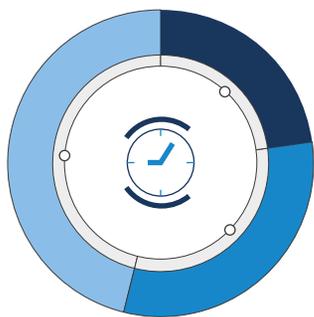
Состав Совета директоров

На 31 декабря 2018 года Совет директоров состоял из 13 директоров, из которых шестеро — независимые, четверо — неисполнительные,

трое — исполнительные. По итогам годового Общего собрания акционеров, состоявшегося 28 июня 2018 года, в состав Совета директоров вместо

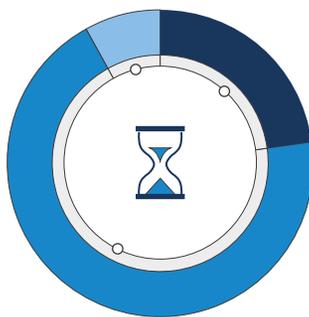
Принслоо Г., Богаудинова Р. А. и Скворцова С. В. были избраны Маннингс Р., Лихачев А. Н. и Волынец А. О.

Продолжительность работы членов в Совете директоров (%)



Менее 3 лет	23
От 3 до 5 лет	31
Более 5 лет	46

Возраст членов Совета директоров (%)



До 40 лет	23
40–60 лет	69
Свыше 60 лет	8

Состав (%)



Независимые директора	46
Неисполнительные директора	31
Исполнительные директора	23

Ключевые компетенции членов Совета директоров

Ф. И. О.	Стаж работы в Совете директоров, лет	Продолжительность работы в Совете директоров	Область компетенций				
			Стратегия	Право и корпоративное управление	Финансы	Горная металлургия / инженерия	Международные экономические отношения
Пенни Г.	5	2013 — н. в.	+			+	+
Бугров А. Е.	16	2002 — н. в.		+		+	+
Барбашев С. В.	7	2011 — н. в.		+			
Башкиров А. В.	5	2013 — н. в.	+		+		+
Братухин С. Б.	5	2013 — н. в.	+	+	+	+	
Захарова М. А.	8	2010 — н. в.		+		+	
Мишаков С. С.	6	2012 — н. в.		+	+	+	+
Соков М. М.	10	2008 — н. в.	+	+		+	+
Соловьев В. А.	8	2008–2011, 2013 — н. в.		+		+	
Эдвардс Р.	5	2013 — н. в.		+	+	+	

ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С 28 ИЮНЯ 2018 ГОДА

Волынец А. О.	1	2018 — н. в.	+		+		
Лихачев А. Н.	1	2018 — н. в.		+	+		
Маннингс Р.	1	2018 — н. в.			+	+	

ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ДО 28 ИЮНЯ 2018 ГОДА

Богаудинов Р. А.	3	2015–2018			+	+	
Принслоо Г.	6	2012–2018	+	+	+	+	
Скворцов С. В.	3	2014–2015, 2017–2018			+		+
Итого	Средний срок пребывания в составе Совета директоров – 6 лет		6	10	10	11	6

БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



ПЕННИ
Гарет Питер

Независимый директор
Председатель с 2013 года
Член Комитета по стратегии

Год рождения: 1962

Гражданство: Великобритания

Образование:

Колледж Диокесан (Бишопс), Кейптаун;

Итонский колледж, Великобритания;

Оксфорд, степень Родеса (Великобритания); магистр в области философии, политики и экономики (Великобритания)

Опыт работы:

- 2007 — н. в.** Член совета директоров Julius Baer Group Ltd
- 2012–2016** Исполнительный председатель New World Resources Plc, исполнительный директор в New World Resources NV
- 2012–2016** Член совета директоров OKD
- 2016–2018** Неисполнительный председатель совета директоров Pangolin Diamonds Corp.
- 2017 — н. в.** Неисполнительный председатель совета директоров Edcon Holdings Limited
- 2017 — н. в.** Член совета директоров Amulet Diamond Corp.



БУГРОВ
Андрей
Евгеньевич

Исполнительный директор
Старший вице-президент
Заместитель Председателя Совета директоров с 2013 года
Член Правления с 2013 года

Год рождения: 1952

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России), специалист по международным экономическим отношениям; кандидат экономических наук

Опыт работы:

- 2002 — н. в.** Член неправительственного общественного объединения «Совет по внешней и оборонной политике»
- 2006 — н. в.** Член правления Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП)
- 2013 — н. в.** Вице-президент ООО «Холдинговая компания «Интеррос» (до 2015 года — ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»)
- 2013–2015** Член Правления, заместитель Председателя Совета директоров, а также заместитель Генерального директора ОАО «ГМК «Норильский никель»
- 2013 — н. в.** Вице-президент РСПП
- 2014 — н. в.** Член Совета директоров ПАО «Интер РАО ЕЭС» (до 2015 года — ОАО «Интер РАО ЕЭС»)
- 2014 — н. в.** Член экспертного совета при Управлении Президента Российской Федерации по вопросам противодействия коррупции
- 2015 — н. в.** Член Правления, заместитель Председателя Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель»
- 2015–2016** Член Комитета по инвестициям ПАО «Федеральная гидрогенерирующая компания — РусГидро»
- 2015 — н. в.** Старший вице-президент ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2016 года — Вице-президент)
- 2015 — н. в.** Член некоммерческого партнерства «Национальный совет по корпоративному управлению»
- 2016 — н. в.** Член Экспертного совета по корпоративному управлению Банка России
- 2016 — н. в.** Председатель комитета эмитентов акций ПАО Московская Биржа
- 2018 — н. в.** Председатель совета по нефинансовой отчетности РСПП
- 2018 — н. в.** Член Экспертного совета по корпоративному управлению при Минэкономразвития России
- 2018 — н. в.** Член консультативного совета РБТТ



БАРБАШЕВ
Сергей
Валентинович

Исполнительный директор (с июня 2018 года)

Первый вице-президент

Член Совета директоров с 2011 года

Член Правления с 2018 года

Год рождения: 1962

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Московская высшая школа милиции МВД СССР, специальность «юрист»

Опыт работы:

- 2008–2018** Генеральный директор, председатель правления ООО «Холдинговая компания ИНТЕРРОС» (до 2015 года – ЗАО «Холдинговая компания ИНТЕРРОС»)
- 2008 – н. в.** Член совета Благотворительного фонда Владимира Потанина (прежнее наименование – некоммерческая благотворительная организация «Благотворительный фонд В. Потанина»)
- 2011 – н. в.** Председатель совета директоров ООО «Компания по девелопменту горнолыжного курорта «Роза Хутор»
- 2015–2018** Директор филиала акционерной компании с ограниченной ответственностью Olderfrey Holdings Ltd (до 2016 года – компания с ограниченной ответственностью Olderfrey Holdings Ltd)
- 2016 – н. в.** Член совета Специализированного фонда управления целевым капиталом для поддержки образования, науки и культуры
- 2018 – н. в.** Член Правления, Первый вице-президент, руководитель Блока корпоративной защиты ПАО «ГМК «Норильский никель»



БАШКИРОВ
Алексей
Владимирович

Неисполнительный директор

Член Совета директоров с 2013 года

Председатель Комитета по бюджету, член Комитета по аудиту и устойчивому развитию, член Комитета по стратегии

Год рождения: 1977

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России), специалист по международным экономическим отношениям

Опыт работы:

- 2009–2015** Исполнительный директор, директор инвестиционного департамента, заместитель генерального директора по инвестициям ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
- 2009–2013** Член совета директоров ООО «Компания по девелопменту горнолыжного курорта «Роза Хутор»
- 2009–2014** Член совета директоров ООО «Проф-Медиа Менеджмент»
- 2011–2015** Член правления ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
- 2012–2014** Член советов директоров ЗАО «СП Холдинг», ЗАО «Синема Парк»
- 2014 – н. в.** Член совета директоров ООО «НПО Петровакс Фарм», а также ООО «Заодно»
- 2015–2018** Член правления, заместитель генерального директора по инвестициям ООО «Холдинговая компания «Интеррос»
- 2016 – н. в.** Член попечительского совета некоммерческой организации «Фонд развития любительского хоккея «Ночная Хоккейная Лига»
- 2016–2018** Член совета директоров iGlass Technology Inc.
- 2016 – н. в.** Управляющий директор ООО «Винтер Капитал Адвайзорс»
- 2016 – н. в.** Генеральный директор ООО «Транслайнвест»
- 2018 – н. в.** Генеральный директор, председатель правления ООО «Холдинговая компания «Интеррос»



БРАТУХИН
Сергей
Борисович

Независимый директор

Член Совета директоров с 2013 года

Председатель Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, член Комитета по стратегии, член Комитета по бюджету, член Комитета по аудиту и устойчивому развитию

Год рождения: 1971

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Российский химико-технологический университет им. Д. И. Менделеева, специальность «инженер»;

Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, специальность «банковское и страховое дело»;

Бизнес-школа Варвика, специальность «управление бизнесом»

Опыт работы:

- 2007–2017** Член совета директоров ОАО «Дальлеспром»
- 2007–2014** Член совета директоров ОАО «Амурское пароходство»
- 2011 – н. в.** Президент ООО «Си Ай Эс Инвестмент Эдвайзерс»
- 2014–2016** Член совета директоров ОАО АКБ «Международный Финансовый Клуб»



ВОЛЫНЕЦ
Артем
Олегович

Независимый директор

Член Совета директоров с 2018 года

Член Комитета по стратегии, член Комитета по бюджету

Год рождения: 1967

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Университет Джорджтауна;

Европейский институт делового администрирования INSEAD;

Американский университет (г. Вашингтон);

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова

Опыт работы:

- 2010–2013** Генеральный директор En+ Group
- 2010–2013** Генеральный директор ООО «ЭН+ Менеджмент»
- 2013–2013** Консультант Инвестиционной группы «Нафта Москва»;
- 2014–2017** Генеральный директор ООО «ЭЙСИДЖИ ЕВРАЗИЯ» (прежнее наименование ООО «САПИНДА СИАЙЭС»)
- 2017 – н. в.** Генеральный директор ACG Amur Capital Group Ltd
- 2018 – н. в.** Член Совета директоров, генеральный директор Chaarat Gold Holdings Limited



ЗАХАРОВА
Марианна
Александровна

Исполнительный директор

Первый вице-президент

Член Совета директоров с 2010 года

Член Правления с 2016 года

Год рождения: 1976

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Российский университет дружбы народов (РУДН), магистр юриспруденции

Опыт работы:

2010–2015 Член правления, заместитель генерального директора по правовым вопросам ООО «Холдинговая компания «Интеррос» (до 2015 года – ЗАО «Холдинговая компания Интеррос»)

2010–2015 Член совета директоров ЗАО «ПрофЭстейт»

2015 – н. в. Первый вице-президент, руководитель Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов ПАО «ГМК «Норильский никель»



ЛИХАЧЕВ
Андрей
Николаевич

Независимый директор

Член Совета директоров с 2018 года

Член Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

Год рождения: 1965

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Ленинградский государственный университет им. А. А. Жданова, специальность «прикладная математика»

Опыт работы:

2011–2013 Член совета директоров, генеральный директор ОАО «МОЭК»

2012–2018 Председатель совета директоров ПАО «Иркутскэнерго»

2013–2016 Генеральный директор ООО «Планета ЗИЛ»

2017 – н. в. Генеральный директор АО «Рублево-Архангельское» (группа ПАО Сбербанк)



МИШАКОВ
Сталбек
Степанович

Неисполнительный директор

Член Совета директоров с 2012 года

Член Комитета по корпоративному управлению, член Комитета по кадрам и вознаграждениям, член Комитета по аудиту и устойчивому развитию

Год рождения: 1970

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России), специальность «юрист-международник»;

Университет Нотр-Дам, магистр наук (США);

Дипломатическая академия МИД России, кандидат экономических наук

Опыт работы:

- 2010–2018** Советник президента ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б.В.»
- 2013–2016** Член совета директоров United Company RUSAL Plc
- 2013–2018** Заместитель генерального директора ООО «ЭН+ Менеджмент»
- 2018 – н. в.** Директор направления ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б.В.»



МАННИНГС
Роджер
Левелин

Независимый директор

Член Совета директоров с 2018 года

Председатель Комитета по аудиту и устойчивому развитию, член Комитета по бюджету

Год рождения: 1950

Гражданство: Великобритания

Образование:

Оксфордский университет, магистр (углубленный курс) по политологии, философии и экономике;

Институт присяжных бухгалтеров Англии и Уэльса, действительный член

Опыт работы:

- 2013 – н. в.** Член Совета директоров, председатель Совета директоров Российско-Британской торговой палаты
- 2005–2014** Заместитель председателя правления Ассоциации европейского бизнеса в России
- 2008–2014** Председатель Института аудиторских комитетов в России
- 2009–2016** Доверительный управляющий John Smith Trust
- 2009–2014** Член совета директоров Московской школы политических исследований (в настоящее время – Московская школа гражданского просвещения)
- 2010–2016** Член совета директоров Wadswick Energy Limited
- 2010 – н. в.** Независимый директор, председатель комитета совета директоров по аудиту, финансам и рискам ПАО АФК «Система»
- 2011–2014** Член консультативного совета Oracle Capital Group
- 2012–2013** Член совета директоров АО «СУЭК»
- 2013 – н. в.** Член некоммерческого партнерства «Национальный совет по корпоративному управлению»
- 2013 – н. в.** Доверительный управляющий Kino Klassica Ltd
- 2013 – н. в.** Член попечительского совета АНО «Международный форум лидеров»
- 2015 – н. в.** Независимый директор, председатель комитета совета директоров по кадрам и вознаграждениям ПАО «ЛУКОЙЛ»
- 2017 – н. в.** Член Совета национального представительства от Великобритании Ассоциации европейского бизнеса в России

СОКОВ
Максим
Михайлович



Неисполнительный директор

Член Совета директоров с 2008 года

Председатель Комитета по стратегии, член Комитета по бюджету

Год рождения: 1979

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Всероссийская государственная налоговая академия при Министерстве налогов и сборов Российской Федерации, специальность «юрист»;

Нью-Йоркский университет, магистр права, специальность «юрист» (США)

Опыт работы:

- 2008–2013** Генеральный директор ООО «ОК РУСАЛ – Управление инвестициями»
- 2012–2018** Член совета директоров United Company RUSAL Plc
- 2012–2013** Директор по управлению стратегическими инвестициями ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б.В.»
- 2013–2014** Советник по управлению стратегическими инвестициями ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б.В.» и первый заместитель генерального директора En+ Group limited
- 2013–2018** Генеральный директор ООО «ЭН+ Менеджмент»
- 2013–2017** Член совета директоров EurosibEnergо Plc
- 2013–2018** Член совета директоров En+ Group limited
- 2014–2018** Генеральный директор En+ Group limited
- 2017–2018** Член совета директоров ПАО «Дальневосточное морское пароходство»
- 2017–2018** Генеральный директор En+ Group Plc и член совета директоров En+ Group Plc
- 2018** Президент En+ Group Plc

СОЛОВЬЕВ
Владислав
Александрович



Неисполнительный директор

Член Совета директоров с 2013 года
(также в период 2008–2011 годов)

Год рождения: 1973

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Высшая школа управления Государственной академии управления;

Московский государственный технологический университет «Станкин»;

MBA

Опыт работы:

- 2007–2018** Член совета директоров United Company RUSAL Plc
- 2008–2015** Член совета директоров En+ Group limited
- 2010–2014** Первый заместитель директора филиала ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б.В.»
- 2014–2018** Генеральный директор ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б.В.» и главный исполнительный директор United Company RUSAL Plc
- 2018** Член совета директоров и генеральный директор En+ Group Plc
- 2018 – н. в.** Президент United Company RUSAL Plc и ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б.В.»



**ЭДВАРДС
Роберт**

Независимый директор

Член Совета директоров с 2013 года

Член Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, член Комитета по аудиту и устойчивому развитию

Год рождения: 1966

Гражданство: Великобритания

Образование:

Горная школа Камборна, специальность «горная инженерия»

Опыт работы:

2013–2014 Старший советник Royal Bank of Canada (Europe) Capital Markets

2013 – н. в. Глава компании Highcross Resources Ltd

2014–2018 Неисполнительный директор GB Minerals Ltd

2016–2016 Председатель совета директоров Sierra Rutile Limited (SRX)

2018 – н. в. Член совета директоров Chaarat Gold Holdings Ltd

2018 – н. в. Член совета директоров Scriptfert New Zealand Ltd

Владение акциями Компании

Соков М. М. в течение 2018 года владел обыкновенными акциями Компании в размере 0,0011% от уставного капитала.

Мишаков С. С. в течение 2018 года проводил сделки с ценными бумагами Компании:

- **21 марта** приобрел АДР Компании в количестве 44 тыс. шт. (0,0028% от уставного капитала);
- **6 ноября** продал АДР Компании в количестве 22 тыс. шт. (0,0014% от уставного капитала);
- **26 ноября** продал оставшиеся АДР Компании в количестве 22 тыс. шт. (0,0014% от уставного капитала).

По состоянию на 31 декабря 2018 года Мишаков С. С. не имел обыкновенных акций / АДР Компании.

Другие члены Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2018 года обыкновенных акций / АДР Компании не имели и в течение года сделок по их приобретению/отчуждению не производили.

КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В «Норникеле» по решению Совета директоров созданы комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций.

Для наиболее эффективного исполнения функций комитеты вправе проводить консультации с органами управления Компании и запрашивать заключения внешних независимых консультантов. В «Норникеле» сформированы четыре комитета Совета директоров, каждый из которых состоит из пяти человек:

- Комитет по аудиту и устойчивому развитию;
- Комитет по стратегии;
- Комитет по бюджету;
- Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям.

Комитет по аудиту и устойчивому развитию

К функциям Комитета по аудиту и устойчивому развитию относится решение вопросов, связанных:

- с финансовой отчетностью;
- управлением рисками и внутренним контролем;
- внешним и внутренним аудитом;
- недопущением недобросовестных действий сотрудников Компании и третьих лиц;
- с экологией, промышленной безопасностью и охраной труда.

В отчетном году было проведено 18 заседаний,

из них десять — в очной форме, семь — в заочной форме и одно — совместно с Комитетом по бюджету (5 марта 2018 года).

Действующий Комитет по аудиту и устойчивому развитию состоит из пяти директоров, трое из которых независимые, в том числе Председатель Комитета. Средний стаж работы

в финансовой области членов Комитета Совета директоров по аудиту и устойчивому развитию составляет более 10 лет.

Комитет по аудиту и устойчивому развитию играет значимую роль в сфере контроля и отчетности, тем самым обеспечивая эффективное взаимодействие Совета директоров, Ревизионной комиссии, независимого аудитора, Департамента внутреннего аудита и менеджмента Компании.

В 2018 году Комитетом по аудиту и устойчивому развитию были подготовлены рекомендации Совету директоров

для принятия решений по вопросам, связанным с полнотой, точностью и достоверностью финансовой отчетности Компании, промышленной безопасностью, охраной труда и экологией и утверждением аудиторов Компании. Также Комитетом были рассмотрены и приняты к сведению результаты выявления, оценки и регулирования технико-производственных рисков в производственных подразделениях и на предприятиях Группы компаний «Норильский никель», результаты проверок Департамента внутреннего аудита и результаты работ по форензик-аудиту.

Состав Комитета по аудиту и устойчивому развитию в 2018 году¹

Маннингс Р. (Председатель, независимый директор)
Башкиров А. В.
Братухин С. Б. (независимый директор)
Мишаков С. С.
Эдвардс Р. (независимый директор)

¹ Состав Комитета указан по состоянию на 31 декабря 2018 года.

Комитет по стратегии

Комитет по стратегии создан для содействия Совету директоров путем предварительной проработки вопросов:

- формирования стратегии устойчивого развития;
- инвестиционного планирования и структурных изменений;
- взаимодействия Компании с рынками капитала и государственными органами.

В 2018 году Комитет по стратегии в рамках развития концепции экологического развития Компании регулярно рассматривал вопросы экологии, безопасности и охраны труда, изменения климата, включая стратегию развития инфраструктуры и энергетических мощностей.

В отчетном году было проведено восемь заседаний, из них семь — в очной форме и одно — в заочной.

Действующий Комитет по стратегии состоит из пяти членов Совета директоров, трое из них — независимые директора, двое — неисполнительные.

Основные задачи Комитета по стратегии:

- обеспечение эффективной работы Совета директоров «Норникеля» в области разработки, контроля исполнения и корректировки стратегии;
- подготовка предложений по ее актуализации.

В отчетном году Комитетом по стратегии подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам актуализации стратегии развития Компании и ряда функциональных стратегий, включая сбытовую. Принята к сведению информация о ходе реализации и статусе крупных инвестиционных проектов (в том числе

Быстринского проекта, ТОФ-3, Южного кластера), представлен отчет о статусе реконфигурации производства, о ходе реализации программы «Технологический прорыв». Также Комитет рассматривал вопросы о статусах реализации проектов Общего центра обслуживания, Программы поддержки ИТ-инициатив бизнеса и внедрения и роли программы SAP в ключевых бизнес-процессах Компании. Для повышения эффективности стратегического планирования Компании Комитет по стратегии рассмотрел производственный отчет и результаты реализации программы повышения эффективности производства и снижения операционных издержек.

Состав Комитета по стратегии в 2018 году²

Соков М. М. (Председатель)
Башкиров А. В.
Братухин С. Б. (независимый директор)
Вольнец А. О. (независимый директор)
Пенни Г. (независимый директор)

² Состав Комитета указан по состоянию на 31 декабря 2018 года.

Комитет по бюджету

Комитет по бюджету обеспечивает предварительную проработку вопросов и подготовку рекомендаций:

- по политике в области финансов;
- бюджетированию и бизнес-планированию;
- контролю за исполнением бюджетов и бизнес-планов.

В отчетном году было проведено четыре заседания, из них два — в заочной форме, одно — в очной и одно — совместно с Комитетом по удиту и устойчивому развитию (5 марта 2018 года).

Комитет по бюджету состоит из пяти членов Совета директоров, трое

из них — независимые директора, двое — неисполнительные.

Ключевая роль Комитета по бюджету в отчетном году заключалась в подготовке 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. Комитет по бюджету также одобрил и рекомендовал к утверждению Советом директоров бюджет «Норникеля» на 2019 год.

Состав Комитета по бюджету в 2018 году¹

Башкиров А. В. (Председатель)
Братухин С. Б. (независимый директор)
Волынец А. О. (независимый директор)
Маннингс Р. (независимый директор)
Соков М. М.

¹ Состав Комитета указан по состоянию на 31 декабря 2018 года.

Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям оказывает содействие Совету директоров по вопросам:

- оценки, контроля функционирования и совершенствования системы корпоративного управления Компании;
- преемственности в деятельности Совета директоров и Правления Компании;
- мотивации, оценки деятельности и политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления, Президента Компании и Корпоративного секретаря;
- надзора за формированием и реализацией информационной политики Компании.

В отчетном году было проведено 12 заседаний, из них десять — в заочной форме и два — в очной.

Действующий Комитет состоит из пяти директоров, трое из них — независимые (в том числе Председатель Комитета), двое — неисполнительные.

Комитетом были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам, связанным с созывом, подготовкой и проведением годового и внеочередного общих собраний акционеров, а также по вопросам, решение которых относится к компетенции Общего собрания акционеров (вознаграждение и компенсация расходов членов Совета директоров, членов Ревизионной комиссии, страхование ответственности членов Совета директоров и Правления и возмещение им убытков).

Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям дал рекомендации Совету директоров об утверждении внутренних документов Компании, а также об оценке деятельности членов Совета директоров за 2018 год. Рассмотрена информация относительно реализации программ «Наш дом» и «Мой дом», корпоративной социальной программы льготного кредитования, благотворительной политики Компании, принят к сведению статус реализации программы развития человеческого капитала.

Состав Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям в 2018 году²

Братухин С. Б. (Председатель, независимый директор)
Башкиров А. В.
Мишаков С. С.
Лихачев А. Н. (независимый директор)
Эдвардс Р. (независимый директор)

² Состав Комитета указан по состоянию на 31 декабря 2018 года.

Президент и Правление

Исполнительные органы Компании — Президент и Правление — руководят текущей деятельностью «Норникеля». Президент выполняет функции Председателя Правления.

Исполнительные органы играют ключевую роль в управлении Компанией, обеспечивая:

- исполнение решений Совета директоров и Общего собрания акционеров;
- реализацию основных планов и программ «Норникеля»;

- поддержание эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля.

Компания осуществляет страхование ответственности членов Правления. Страхование направлено на возмещение возможного ущерба в результате непреднамеренных ошибок членов Правления при осуществлении ими управленческих действий. Условия договора страхования и объем страхового покрытия соответствуют

лучшей мировой практике страхования подобных рисков.

Президент и члены Правления избираются на неопределенный срок. Совет директоров вправе в любой момент прекратить полномочия и расторгнуть договор с любым из членов Правления. С 1 июля 2016 года вопрос об избрании и прекращении полномочий Президента относится к компетенции Общего собрания акционеров.

СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ

События 2018 года



С начала 2018 года Правление Компании продолжило работу в составе, утвержденном Советом директоров 27 апреля 2016 года.

На протяжении отчетного года Советом директоров принимались решения об изменении состава Правления, а начиная с 24 декабря 2018 года был определен состав Правления в количестве 13 членов.

В 2018 году было проведено 32 заседания Правления Компании в заочной форме.

Изменение состава Правления в течение 2018 года

Дата решения	Действие	Ф. И. О.
12.02.2018	Вышел из состава Правления в связи с расторжением трудового договора	Рюмин А. А.
8.06.2018	Вышла из состава Правления в связи с расторжением трудового договора	Безденежных Е. С.
21.09.2018	Вышел из состава Правления в связи с расторжением трудового договора	Азнаурян О. Э.
24.12.2018	Вошел в состав Правления	Барбашев С. В.
24.12.2018	Вошел в состав Правления	Грубман А. Д.
24.12.2018	Вошел в состав Правления	Дубовицкий С. А.

Ф. И. О.	Факт участия в заседаниях / Общее количество заседаний
Потанин В. О.	32/32
Захарова М. А.	32/32
Барбашев С. В. ³	0/32
Дяченко С. Н.	32/32
Захарова М. А.	32/32
Батехин С. Л.	32/32
Бугров А. Е.	32/32
Зелькова Л. Г.	32/32
Малышев С. Г.	31/32
Грубман А. Д. ³	0/32
Гасумянов В. И.	32/32
Кондратова Е. А.	32/32
Пластинина Н. М.	31/32
Дубовицкий С. А. ³	0/32
Рюмин А. А. ⁴	3/32
Азнаурян О. Э. ⁴	22/32
Безденежных Е. С. ⁴	15/32

³ Вошли в состав Правления в соответствии с решением Совета директоров 24 декабря 2018 года. В период с 24 по 31 декабря 2018 года заседания Правления не проводились.

⁴ Вышли из состава Правления в соответствии с решением Совета директоров.

БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ

ПОТАНИН Владимир Олегович



Президент Компании с 2015 года
(2012–2015 – Генеральный директор)

Председатель Правления с 2012 года

Год рождения: 1961

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России), специальность «экономист-международник»

Опыт работы:

- | | |
|---|---|
| <p>1995 – н. в. Член президиума Международного общественного фонда единства православных народов</p> <p>2000 – н. в. Член бюро правления и член правления РСПП</p> <p>2001 – н. в. Член совета попечителей Фонда Соломона Гуггенхайма (Нью-Йорк)</p> <p>2003 – н. в. Председатель попечительского совета Федерального государственного бюджетного учреждения культуры «Государственный Эрмитаж»</p> <p>2004 – н. в. Председатель, член президиума некоммерческого партнерства «Национальный Совет по корпоративному управлению»</p> <p>2005 – н. в. Член попечительского совета, а также член совета некоммерческой благотворительной организации «Фонд поддержки олимпийцев России»</p> <p>2006 – н. в. Заместитель председателя попечительского совета Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России), член попечительского совета Высшей школы менеджмента (СПбГУ), член правления, а также член бюро правления РСПП</p> <p>2007 – н. в. Член попечительского совета СПбГУ, заместитель председателя попечительского совета Специализированного фонда управления целевым капиталом для развития Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России)</p> <p>2007–2014 Член наблюдательного совета автономной некоммерческой организации «Оргкомитет «Сочи – 2014»</p> <p>2008 – н. в. Член совета некоммерческой благотворительной организации «Благотворительный фонд В. Потанина»</p> <p>2009–2016 Председатель наблюдательного совета АНО ДПО «РМОУ»</p> | <p>2009 – н. в. Заместитель председателя попечительского совета АНО ДПО «РМОУ»</p> <p>2010 – н. в. Член попечительского совета Всероссийской общественной организации «Русское географическое общество»</p> <p>2011 – н. в. Член попечительского совета некоммерческой организации «Специализированный фонд управления целевым капиталом для развития Государственного Эрмитажа», а также Фонда поддержки строительства храмов города Москвы</p> <p>2012–2015 Генеральный директор – Председатель Правления ОАО «ГМК «Норильский никель»</p> <p>2013–2014 Член совета директоров ОАО «Интер РАО ЕЭС»</p> <p>2013–2015 Президент ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»</p> <p>2014 – н. в. Председатель попечительского совета АНО «Клуб развития и поддержки спорта РОЗА»</p> <p>2015 – н. в. Президент ООО «Холдинговая компания «Интеррос»</p> <p>2016 – н. в. Член совета Специализированного фонда управления целевым капиталом для поддержки образования, науки и культуры, а также председатель попечительского совета Фонда развития любительского хоккея «Ночная Хоккейная Лига»</p> <p>2017 – н. в. Председатель наблюдательного совета АНО «Агентство развития Норильска»</p> <p>2018 – н. в. Член попечительского совета Фонда по сохранению и развитию Соловецкого архипелага</p> <p>2018 – н. в. Член попечительского совета некоммерческой ассоциации юридических лиц «Российско-американский совет делового сотрудничества»</p> |
|---|---|

БАРБАШЕВ
Сергей
Валентинович



Член Правления с 2018 года

Член Совета директоров с 2011 года

Первый вице-президент

Год рождения: 1962

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Московская высшая школа милиции МВД СССР, специальность «юрист»

Опыт работы:

- 2008–2018** Генеральный директор, председатель правления ООО «Холдинговая компания «Интеррос» (до 2015 года — ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»)
- 2008 — н. в.** Член совета некоммерческой благотворительной организации «Благотворительный фонд В. Потанина»
- 2011 — н. в.** Председатель совета директоров ООО «Компания по девелопменту горнолыжного курорта «Роза Хутор»
- 2015–2018** Директор филиала акционерной компании с ограниченной ответственностью Olderfrey Holdings Ltd (до 2016 года — компания с ограниченной ответственностью Olderfrey Holdings Ltd)
- 2016 — н. в.** Член совета Специализированного фонда управления целевым капиталом для поддержки образования, науки и культуры
- 2018 — н. в.** Член Правления, Первый вице-президент, руководитель Блока корпоративной защиты ПАО «ГМК «Норильский никель»

ДЯЧЕНКО
Сергей
Николаевич



Член Правления с 2013 года

Первый вице-президент

Год рождения: 1962

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Ленинградский горный институт им. Г. В. Плеханова, специальность «горный инженер»;

Университет Претории (ЮАР), магистр

Опыт работы:

- 2010–2013** Генеральный операционный директор Группы компаний «Казахмыс»
- 2013–2014** Заместитель Генерального директора — руководитель Операционного блока ОАО «ГМК «Норильский никель»
- 2014–2015** Первый заместитель Генерального директора — Операционный директор ОАО «ГМК «Норильский никель»
- 2015 — н. в.** Первый вице-президент — Операционный директор ПАО «ГМК «Норильский никель»
- 2016 — н. в.** Член Высшего горного совета «Некоммерческое партнерство «Горнопромышленники России»
- 2017–2018** Член совета директоров Norilsk Nickel Harjavalta Oy
- 2017 — н. в.** Член советов директоров MPI Nickel Pty Ltd, Norilsk Nickel Cawse Pty Ltd, Norilsk Nickel Avalon Pty Ltd, Norilsk Nickel Wildara Pty Ltd, Norilsk Nickel Africa (Pty) Ltd, Norilsk Nickel Mauritius, а также член исполнительного комитета Nkomati



ЗАХАРОВА
Марианна
Александровна

Член Правления с 2016 года

Член Совета директоров с 2010 года

Первый вице-президент

Год рождения: 1976

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Российский университет дружбы народов (РУДН), магистр юриспруденции

Опыт работы:

2010–2015 Член правления, заместитель генерального директора по правовым вопросам ООО «Холдинговая компания «Интеррос» (до 2015 года — ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»)

2010–2015 Член совета директоров ЗАО «ПрофЭстейт»

2015 — н. в. Первый вице-президент, руководитель Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов ПАО «ГМК «Норильский никель»



БАТЕХИН
Сергей
Леонидович

Член Правления с 2013 года

Старший вице-президент

Год рождения: 1965

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Военный Краснознаменный институт Министерства обороны СССР, военно-политическая квалификация «иностранный язык»;

Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова, специальность «финансы и кредит»;

Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС», специальность «менеджер делового администрирования», диплом MBA

Опыт работы:

2009–2015 Член совета директоров ООО «Континентальная хоккейная лига»

2010–2013 Вице-президент ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»

2012–2015 Председатель совета директоров ООО «Управляющая компания «Интерпорт»

2013–2015 Член Правления, заместитель Генерального директора, руководитель Блока сбыта, коммерции и логистики ОАО «ГМК «Норильский никель», а также член совета директоров Metal Trade Overseas Sa и Norilsk Nickel Marketing (Shanghai) Co., Ltd

2013–2014 Член совета директоров, председатель совета директоров АО «ЕРП», а также член совета директоров Norilsk Nickel (Asia) Ltd

2015–2018 Старший вице-президент, руководитель Блока сбыта, коммерции и логистики ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2016 года — Вице-президент)

2018 — н. в. Старший вице-президент, руководитель Блока сбыта, ресурсного обеспечения и инновационного развития ПАО «ГМК «Норильский никель», а также член совета директоров ООО «Континентальная хоккейная лига»



БУГРОВ
Андрей
Евгеньевич

Член Правления с 2013 года

Заместитель Председателя Совета директоров с 2013 года

Старший вице-президент

Год рождения: 1952

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России), специалист по международным экономическим отношениям; кандидат экономических наук

Опыт работы:

- 2002 — н. в.** Член неправительственного общественного объединения «Совет по внешней и оборонной политике»
- 2006 — н. в.** Член правления РСПП
- 2013 — н. в.** Вице-президент ООО «Холдинговая компания «Интеррос» (до 2015 года — ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»)
- 2013–2015** Член Правления, заместитель Председателя Совета директоров, а также заместитель Генерального директора ОАО «ГМК «Норильский никель»
- 2013 — н. в.** Вице-президент РСПП
- 2014 — н. в.** Член совета директоров ПАО «Интер РАО ЕЭС» (до 2015 года — ОАО «Интер РАО ЕЭС»)
- 2014 — н. в.** Член экспертного совета при Управлении Президента Российской Федерации по вопросам противодействия коррупции
- 2015 — н. в.** Член Правления, заместитель Председателя Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель»
- 2015–2016** Член комитета по инвестициям ПАО «Федеральная гидрогенерирующая компания — РусГидро»
- 2015 — н. в.** Старший вице-президент ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2016 года — Вице-президент)
- 2015 — н. в.** Член некоммерческого партнерства «Национальный совет по корпоративному управлению»
- 2016 — н. в.** Член экспертного совета по корпоративному управлению Банка России
- 2016 — н. в.** Председатель комитета эмитентов акций ПАО Московская Биржа
- 2018 — н. в.** Председатель совета по нефинансовой отчетности РСПП
- 2018 — н. в.** Член экспертного совета по корпоративному управлению при Минэкономразвития России
- 2018 — н. в.** Член консультативного совета РБТТ



ЗЕЛЬКОВА
Лариса
Геннадьевна

Член Правления с 2013 года

Старший вице-президент

Год рождения: 1969

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, факультет журналистики

Опыт работы:

- 1999–2014** Генеральный директор некоммерческой благотворительной организации «Благотворительный фонд В. Потанина»
- 2007 — н. в.** Член президиума Специализированного фонда управления целевым капиталом для развития Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России)
- 2009 — н. в.** Член попечительского совета негосударственной образовательной АНО «Павловская гимназия»
- 2011 — н. в.** Член совета директоров ООО «Компания по развитию горнолыжного курорта «Роза Хутор», председатель правления некоммерческой организации «Специализированный фонд управления целевым капиталом для развития Государственного Эрмитажа»
- 2011–2016** Член наблюдательного совета АНО «Российский международный олимпийский университет»
- 2012–2018** Член Совета при Президенте Российской Федерации по культуре и искусству
- 2013–2014** Член совета директоров ООО «Проф-Медиа Менеджмент»
- 2013–2015** Член Правления, заместитель Генерального директора по социальной политике и связям с общественностью ОАО «ГМК «Норильский никель»
- 2014–2018** Президент некоммерческой благотворительной организации «Благотворительный фонд В. Потанина»
- 2014 — н. в.** Председатель совета фонда некоммерческой благотворительной организации «Благотворительный фонд В. Потанина»
- 2015 — н. в.** Член совета попечителей The Hermitage Foundation UK, а также член попечительского совета Федерального государственного бюджетного учреждения «Российская академия образования»
- 2015 — н. в.** Старший вице-президент, руководитель Блока кадровой, социальной политики и связей с общественностью ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2016 года — Вице-президент)
- 2016 — н. в.** Член попечительского совета Специализированного фонда управления целевым капиталом для поддержки образования и культуры
- 2017 — н. в.** Член Наблюдательного совета, член правления АНО «Агентство развития Норильска»



МАЛЫШЕВ
Сергей
Геннадьевич

Член Правления с 2013 года

Старший вице-президент

Год рождения: 1969

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, специальность «финансы и кредит»;

Институт повышения квалификации Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации, специальность «государственное и муниципальное управление»;

Российский государственный университет им. А. Н. Косыгина, специальность «инженер-механик»

Опыт работы:

- 2009–2013** Заместитель генерального директора по экономике и финансам, первый заместитель генерального директора ОАО «Энергостройинвест-Холдинг»
- 2013–2015** Заместитель Генерального директора, руководитель Блока экономики и финансов ОАО «ГМК «Норильский никель»
- 2015–2016** Вице-президент, руководитель Блока экономики и финансов ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2016 года — Вице-президент)
- 2016 — н. в.** Старший вице-президент — Финансовый директор ПАО «ГМК «Норильский никель»



ГРУБМАН
Александр
Дмитриевич

Член Правления с 2018 года

Старший вице-президент

Год рождения: 1962

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Московский технологический институт пищевой промышленности, специальность «инженер-механик»

Опыт работы:

- 2010–2014** Генеральный директор дивизиона «Северсталь Российская Сталь», заместитель генерального директора ОАО «Северсталь»
- 2014** Первый заместитель генерального директора ОАО «Челябинский трубопрокатный завод»
- 2015–2017** Генеральный директор ОАО «Челябинский трубопрокатный завод» (с 8 июля 2016 года — ПАО «Челябинский трубопрокатный завод») и по совместительству генеральный директор ОАО «Первоуральский новотрубный завод»
- 2018 — н. в.** Старший вице-президент, руководитель Блока стратегии и развития бизнеса ПАО «ГМК «Норильский никель»



ГАСУМЯНОВ
Владислав
Иванович

Член Правления с 2014 года

Статс-секретарь – вице-президент¹

Год рождения: 1959

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Киевский институт инженеров гражданской авиации;
Северо-западная академия государственной службы

Опыт работы:

- 2012–2015** Директор дирекции корпоративной безопасности, руководитель Блока безопасности ОАО «ГМК «Норильский никель»
- 2014–2015** Член Правления ОАО «ГМК «Норильский никель»
- 2014–2016** Член совета директоров АО «ЕРП»
- 2015** Вице-президент, директор дирекции корпоративной безопасности, руководитель Блока безопасности ПАО «ГМК «Норильский никель»
- 2015–2018** Вице-президент, руководитель Блока корпоративной защиты ПАО «ГМК «Норильский никель»
- 2017 – н. в.** Член совета директоров АО «Футбольный клуб «Динамо-Москва»
- 2017 – н. в.** Заведующий кафедрой корпоративной безопасности Международного института энергетической политики и дипломатии Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России)
- 2017 – н. в.** Член совета директоров Norilsk Nickel Africa (Pty) Ltd и Norilsk Nickel Mauritius, а также член исполнительного комитета Nkomati
- 2018 – н. в.** Статс-секретарь – вице-президент по взаимодействию с органами власти и управления ПАО «ГМК «Норильский никель»



КОНДРАТОВА
Елена
Алексеевна

Член Правления с 2014 года

Вице-президент

Год рождения: 1972

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Московский педагогический государственный университет, специальность «психология»

Опыт работы:

- 2013–2015** Руководитель Аппарата ОАО «ГМК «Норильский никель», а также советник президента ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос» (по совместительству)
- 2014 – н. в.** Член Правления ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2015 года – ОАО «ГМК «Норильский никель»)
- 2015** Руководитель Аппарата ПАО «ГМК «Норильский никель»
- 2015 – н. в.** Вице-президент – руководитель Аппарата ПАО «ГМК «Норильский никель», а также советник президента ООО «Холдинговая компания «Интеррос» (по совместительству)

¹ С марта 2019 года Старший вице-президент.



ПЛАСТИНИНА
Нина
Мануиловна

Член Правления с 2013 года

Вице-президент

Год рождения: 1961

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Московский институт химического машиностроения (МИХМ), специальность «инженер-механик»;

аспирантура в Московском техническом институте им. Н. Э. Баумана, специальность «экономика и организация производства»

Опыт работы:

- 2008–2013** Директор финансового департамента ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
- 2013–2015** Директор Департамента внутреннего контроля ОАО «ГМК «Норильский никель»
- 2015–2016** Вице-президент, руководитель Блока внутреннего аудита ПАО «ГМК «Норильский никель»
- 2016 – н. в.** Вице-президент, руководитель Блока внутреннего контроля и риск-менеджмента ПАО «ГМК «Норильский никель»



ДУБОВИЦКИЙ
Сергей
Александрович

Член Правления с 2018 года

Вице-президент

Год рождения: 1978

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России), факультет международной информации;

бизнес-школа INSEAD, магистр делового администрирования»

Опыт работы:

- 2005–2013** Работал в стратегической функции в нефтегазовом секторе, а также в международной консалтинговой компании McKinsey & Company
- 2013–2016** Директор Департамента стратегического планирования ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2015 года – ОАО «ГМК «Норильский никель»)
- 2016 – н. в.** Вице-президент по стратегическому планированию ПАО «ГМК «Норильский никель»

Владение акциями Компании

Члены Правления по состоянию на 31 декабря 2018 года обыкновенных акций / АДР Компании не имели и в течение 2018 года сделок по их приобретению/отчуждению не производили.

КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ

Основная задача Корпоративного секретаря — обеспечение реализации установленных законодательством и внутренними документами ПАО «ГМК «Норильский никель» процедур, обеспечивающих соблюдение прав и законных интересов акционеров и контроль их исполнения.

В соответствии с Уставом Компании Корпоративный секретарь избирается Советом директоров сроком на три года. Полномочия Корпоративного секретаря могут быть досрочно прекращены по решению Совета директоров.

В соответствии с Положением о Секретаре ПАО «ГМК «Норильский никель», утвержденным Советом директоров 20 апреля 2015 года, Корпоративный секретарь находится в административном подчинении Президенту Компании, при этом подотчетен и подконтролен в своей деятельности Совету директоров.

В настоящее время должность Корпоративного секретаря занимает Платов П. Е. В 2018 году решением Совета директоров полномочия Платова П. Е. на указанной должности продлены.

Корпоративный секретарь выполняет следующие основные функции:

- участие в подготовке и проведении Общего собрания акционеров;
- подготовка и проведение заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров;
- участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Компании;
- руководство работой секретариата Компании;
- иные функции, предусмотренные внутренними документами Компании.

ПЛАТОВ Павел Евгеньевич



2017 – н. в. – Корпоративный секретарь
(2011–2017 – Секретарь Компании)

Год рождения: 1975

Гражданство: Российская Федерация

Образование:

Нижегородский государственный лингвистический университет им. Н. А. Добролюбова;

Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации

Опыт работы:

2017 – н. в. Корпоративный секретарь ПАО «ГМК «Норильский никель»
(2011–2017 – Секретарь Компании)

СИСТЕМА КОНТРОЛЯ

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

В Компании функционирует система внутреннего контроля (СВК),

которая направлена на достижение целей Компании и повышение доверия инвесторов к ее деятельности и органам управления. СВК нацелена на повышение результативности и эффективности деятельности, формирование надежной и достоверной корпоративной финансовой и управленческой отчетности, соблюдение требований законодательства и внутренних документов Компании.

В Компании действует Политика в области внутреннего контроля,

утвержденная решением Совета директоров в октябре 2018 года. Кроме того, требования, порядок, процессы в области внутреннего контроля закреплены в регламенте «Процессы, реализуемые в области системы внутреннего контроля», а также в положениях о подразделениях и других нормативно-методических документах.

Отчеты с результатами оценки эффективности СВК рассматриваются Комитетом по аудиту и устойчивому развитию при Совете директоров Компании.

Также оценка эффективности элементов СВК осуществляется на ежегодной основе в рамках проведения аудита финансовой отчетности.

Все процессы, принципы, механизмы, средства, процедуры внутреннего контроля организованы в систему элементов:

- контрольная среда;
- оценка рисков бизнес-процессов;
- контрольные процедуры;
- информация и коммуникации;
- мониторинг СВК.

Субъекты СВК систематизированы в многоуровневую структуру, включающую органы управления, структурные подразделения, сотрудников Компании и дочерних обществ, а также выделенные органы контроля:

- Комитет по аудиту и устойчивому развитию;
- Департамент внутреннего аудита;
- Ревизионную комиссию;
- Блок внутреннего контроля и риск-менеджмента (в Блок входят Департамент внутреннего контроля, Служба по финансовому контролю и Служба риск-менеджмента).

В зависимости от уровня риска Компания проводит мониторинг эффективности системы внутреннего контроля:

- текущего контроля, осуществляемого в бизнес-процессах в рамках регулярной финансово-хозяйственной деятельности;
- ежегодной самооценки системы внутреннего контроля;
- внутреннего аудита.

Служба по финансовому контролю осуществляет проверки финансово-хозяйственной деятельности Компании и ее дочерних обществ в целях информирования и подготовки рекомендаций Президенту и членам Совета директоров Компании. Руководители Службы по финансовому контролю назначаются решением Совета директоров Компании.

Департамент внутреннего контроля

Деятельность Департамента внутреннего контроля направлена на создание эффективной системы внутреннего контроля как совокупности организационных мер, политик, инструкций, а также контрольных процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых субъектами внутреннего контроля в целях обеспечения разумной уверенности в достижении целей Компании, и включает:

- развитие и совершенствование эффективной системы внутреннего контроля;
- контроль соблюдения единства подходов для построения, функционирования и развития СВК;
- выявление и предупреждение случаев неэффективного использования денежных средств и имущества Компании и ее дочерних обществ, злоупотреблений, хищений;
- метрологический контроль за функционированием действующих систем контроля и учета металлосодержащих продуктов;
- организацию и осуществление внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- организацию функционирования Службы корпоративного доверия.

Департамент внутреннего аудита

Департамент внутреннего аудита создан в целях оказания содействия Совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления Компанией, совершенствовании ее финансово-хозяйственной деятельности путем системного и последовательного подхода к анализу и оценке системы управления рисками и внутреннего контроля как инструментов обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных перед Компанией целей.

Департамент внутреннего аудита проводит объективные и независимые проверки, в ходе которых оценивает эффективность системы внутреннего контроля и системы управления рисками. На основе проведенных проверок готовятся отчеты и предложения руководству по совершенствованию процедур внутреннего контроля, осуществляется контроль за разработкой планов мероприятий по устранению нарушений.

В целях обеспечения независимости и объективности Департамент внутреннего аудита функционально подотчетен Совету директоров через Комитет по аудиту и устойчивому развитию и находится в административном подчинении Президенту Компании. План работы Департамента внутреннего аудита и отчеты об итогах аудита регулярно рассматриваются Комитетом по аудиту и устойчивому развитию Совета директоров Компании.

В 2018 году Департаментом были проведены аудиты по следующим направлениям:

- управление рисками в области промышленной безопасности и охраны труда;
- управление малоходовыми и неликвидными запасами;
- аудит предприятий энергетического сектора;
- ИТ-аудит;
- эффективность контрольных процедур при подготовке финансовой отчетности;
- деятельность предприятий непромышленной сферы.

По итогам аудитов менеджментом разработаны планы мероприятий,

в которых предусмотрен комплекс работ по совершенствованию процедур внутреннего контроля и минимизации рисков.

Департамент внутреннего аудита осуществляет непрерывный мониторинг выполнения мероприятий, разработанных менеджментом. Аналитическая информация по итогам мониторинга регулярно рассматривается на заседании Комитета по аудиту и устойчивому развитию.

Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании. Ревизии финансово-хозяйственной деятельности Компании проводятся по итогам деятельности за год, а также в любое время по инициативе Комиссии, решению Общего собрания акционеров, Совета директоров или по требованию акционеров, владеющих в совокупности не менее чем 10% голосующих акций Компании. По итогам проверки финансово-хозяйственной деятельности Ревизионная комиссия составляет заключение. В отчетном году проверка

хозяйственной деятельности проводилась в апреле — мае 2018 года.

Ревизионная комиссия действует в интересах акционеров и в своей деятельности подотчетна Общему собранию акционеров, которым избирается на срок до следующего годового Общего собрания акционеров. Ревизионная комиссия независима от должностных лиц органов управления Компании, члены Ревизионной комиссии не занимают должности в органах управления Компании.

В отчетном году Ревизионная комиссия работала в составе пяти человек в соответствии с решением годового Общего собрания акционеров Компании, проведенного 28 июня 2018 года.

Размер вознаграждения членов Ревизионной комиссии был утвержден годовым Общим собранием акционеров. Членам Ревизионной комиссии Компании, являющимся ее сотрудниками, в течение года производится оплата труда по занимаемым должностям в соответствии с трудовыми договорами.

Размер вознаграждения членов Ревизионной комиссии в 2018 году

Виды вознаграждения	Размер вознаграждения	
	тыс. руб.	тыс. долл. США
За участие в работе органа контроля	7 200	115
Заработная плата	5 087	81
Премии	0	0
Комиссионные	0	0
Льготы	0	0
Компенсация расходов	0	0
Иные	0	0
Итого	12 287	196

Состав Ревизионной комиссии

Ф. И. О.	Основное место работы и должность
Арустамов А. Г.	Директор департамента контроля цен и коммерческой деятельности ООО «Эн+ Менеджмент»
Масалова А. В.	Финансовый директор ЗАО «Москва — Макдоналдс»
Сванидзе Г. Э.	Директор финансового департамента, член правления ООО «Холдинговая компания «Интеррос»
Шильков В. Н.	Директор по инвестициям ООО «Си Ай Эс Инвестмент Эдвайзерс», заместитель руководителя проекта Службы по финансовому контролю ПАО «ГМК «Норильский никель»
Яневич Е. А.	Генеральный директор ООО «Интерпромлизинг»

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ И ПРАВОНАРУШЕНИЯМ

Начиная с 2015 года все сотрудники Компании подписывают соглашение, закрепляющее их обязательства в области противодействия коррупции. Антикоррупционная политика Компании, а также документы, изданные в ее развитие, доводятся до сведения всех сотрудников Компании при приеме на работу.

Событие 2016 года



Ноябрь
2016 года

Компания присоединилась к Глобальному договору Организации Объединенных Наций, главная миссия которого — признание и практическое применение коммерческими компаниями во всем мире десяти основных принципов в сфере прав человека, трудовых взаимоотношений, защиты окружающей среды и борьбы с коррупцией.

Компания обеспечивает соблюдение требований антикоррупционного законодательства России и других стран, на территории которых осуществляет свою деятельность, применимых норм международного права, а также положений внутренних документов, что способствует укреплению репутации Компании и повышает доверие к ней со стороны акционеров, инвесторов, бизнес-партнеров и других заинтересованных сторон. В рамках реализации антикоррупционных мероприятий в Компании разработаны и утверждены основные документы в области противодействия коррупции:

- Кодекс деловой этики;
- Кодекс корпоративного поведения и деловой этики членов Совета директоров;
- Политика Компании в области антикоррупционной деятельности;
- положение «О порядке подготовки и проведения закупок продукции для предприятий Группы;
- типовое антикоррупционное соглашение — приложение к трудовому договору с сотрудниками;
- положение «Обеспечение информационной безопасности»;
- положение о предотвращении и урегулировании конфликта интересов;
- положение «Обмен деловыми подарками»;
- Регламент проведения антикоррупционной экспертизы внутренних документов в Главном офисе ПАО «ГМК «Норильский никель»;
- Положение о Комиссии по урегулированию конфликта интересов;
- Положение об информационной политике.

В рамках присоединения к Антикоррупционной хартии российского бизнеса **Компания реализует комплекс специальных антикоррупционных мероприятий**, основанных на хартии и закрепленных в Политике Компании в области антикоррупционной деятельности. В ноябре 2016 года Компания присоединилась к Глобальному договору Организации Объединенных Наций, главная миссия которого — признание и практическое применение коммерческими компаниями во всем

мире десяти основных принципов в сфере прав человека, трудовых взаимоотношений, защиты окружающей среды и борьбы с коррупцией.

Начиная с 2015 года все сотрудники Компании подписывают соглашение, закрепляющее их обязательства в области противодействия коррупции. Антикоррупционная политика Компании, а также документы, изданные в ее развитие, доводятся до сведения всех сотрудников Компании при приеме на работу.

На внутреннем портале Компании организована постоянная работа раздела «Предупреждение и противодействие коррупции», где размещается информация о принятых в Компании документах, направленных на борьбу с коррупцией, о проводимых мероприятиях по противодействию коррупции, ее профилактике, правовому просвещению и формированию основ законопослушного поведения сотрудников.

Блоком корпоративной защиты «Норникеля» на постоянной основе ведется работа по выявлению, анализу и оценке финансовых, коррупционных, репутационных и иных рисков, объективно сопутствующих масштабным бизнес-процессам. Особое внимание при этом уделяется проверке благонадежности, платежеспособности и финансовой устойчивости потенциальных партнеров и контрагентов Компании.

Регулирование конфликта интересов

Одним из ключевых элементов предотвращения правонарушений является своевременное предотвращение и урегулирование конфликта интересов. Рассмотрение и урегулирование конфликта интересов осуществляется в соответствии с Положением о предотвращении и урегулировании конфликта интересов. В рамках этого положения утверждена типовая декларация конфликта интересов, заполняемая кандидатом на вакантную должность в Компании либо ее сотрудником в установленных случаях.

Для приема обращений организована бесплатная круглосуточная линия, работающая по телефонам:

8 (800) 700-19-41,
8 (800) 700-19-45

и по электронной почте:
skd@nornik.ru.

Начиная с декабря 2016 года члены Совета директоров ежегодно предоставляют сведения о родственниках и членах семьи по соответствующей форме.

В 2018 году для обеспечения корпоративной защиты постоянно проводился анализ корпоративных рисков и угроз.

Действующее положение распространяется на всех сотрудников Компании и определяет основные принципы, к которым относятся не только обязательства сотрудника раскрывать сведения о конфликте интересов, но и обеспечение защиты сотрудника от преследования в связи с сообщением о конфликте интересов.

Кроме того, в Компании приняты меры, направленные на предупреждение ситуаций, связанных с возможным конфликтом интересов членов Совета директоров и топ-менеджеров. Начиная с декабря 2016 года члены Совета директоров ежегодно предоставляют сведения о родственниках и членах семьи по соответствующей форме.

В Компании осуществляются мероприятия, направленные на выявление сделок, в совершении которых имеется заинтересованность. Весь комплекс мероприятий, проводимых по выявлению и предотвращению конфликта интересов, позволяет минимизировать вероятность возникновения негативных последствий для Компании.

Инсайдерская информация
Компания реализует мероприятия по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации. Так, в соответствии

с Федеральным законом Российской Федерации от 27 июля 2010 года № 224-ФЗ «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», а также с Регламентом № 596/2014 Европейского парламента и Совета Евросоюза «О злоупотреблениях на рынке» от 16 апреля 2014 года, Компания: ведет список инсайдеров; осуществляет мониторинг внутренних документов, событий в целях осуществления контроля исполнения мероприятий, предусмотренных российским и иностранным законодательствами, в том числе раскрытия инсайдерской информации; реализует иные сопутствующие мероприятия, направленные

на предотвращение неправомерного использования инсайдерской информации.

Служба корпоративного доверия

В рамках Департамента внутреннего контроля в Компании функционирует Служба корпоративного доверия, целью которой является оперативное реагирование на информацию о нарушениях, злоупотреблениях и хищениях. Сотрудники, акционеры и иные заинтересованные лица могут направить обращение о совершении действий, которые наносят или могут нанести материальный ущерб или вред деловой репутации Компании. Основными принципами в работе Службы корпоративного доверия являются сохранение анонимности заявителя и своевременное и объективное рассмотрение всех поступивших обращений. Компания ни в коем случае не подвергает сотрудника, обратившегося в Службу корпоративного доверия, санкциям (увольнению, лишению премии, понижению в должности и т. д.).

Для приема обращений организована бесплатная круглосуточная линия, работающая по телефонам: 8 (800) 700-19-41, 8 (800) 700-19-45 и по электронной почте: skd@nornik.ru.

Информацию о поступлении и обработке обращений Компания ежегодно публикует в отчете о корпоративной социальной ответственности.

Система комплексной безопасности Компании

В 2018 году для обеспечения корпоративной защиты постоянно проводился анализ корпоративных рисков и угроз. Сформированная по программно-целевому принципу, комплексная система корпоративной защиты позволила своевременно реагировать на ключевые риски в экономической, объектовой, информационной, транспортной сферах и эффективно пресекать попытки хищений, незаконного оборота драгоценных и цветных металлов, проводить мероприятия по профилактике внутренней коррупции.

Учитывая, что Компания производит и реализует продукцию, которая содержит драгоценные металлы, специалистами

В целях повышения эффективности борьбы с трансграничным незаконным оборотом и контрабандой драгоценных металлов Компания участвует в разработке проекта объединенного банка данных продукции российских и южноафриканских горно-металлургических компаний.

Блока корпоративной защиты «Норникеля» была разработана комплексная методика по идентификации похищенной и изъятой из незаконного оборота продукции, которая содержала драгоценные металлы. Методика признана на международном уровне и получила дальнейшее развитие в виде автоматизированной информационно-поисковой экспертной системы, основанной на оригинальном банке данных стратегически важных сырьевых материалов.

В целях повышения эффективности борьбы с трансграничным незаконным оборотом и контрабандой драгоценных металлов Компания участвует в разработке проекта объединенного банка данных продукции российских и южноафриканских горно-металлургических компаний.

«Норникель» выполняет требования противодействия терроризму и повышению защищенности промышленных, энергетических, транспортных и социальных объектов Компании. В 2018 году «Норникель» провел 126 плановых тренировок и четыре раза организовывал тактико-специальные учения совместно с подразделениями ФСБ России, МВД России, МЧС России и Росгвардии России, которые были направлены в первую очередь на повышение уровня антитеррористической защищенности объектов промышленного и социального назначения.

В Компании действует **Политика в области информационной безопасности (ИБ)**, которая определяет бизнес-процессы и направления деятельности, включая процессы управления стратегического и тактического уровня, процессы операционной деятельности, а также ответственность органов управления в области информационной безопасности.

Операционная деятельность «Норникеля» выполняется в рамках следующих функциональных направлений ИБ:

- классификация информационных активов и оценка рисков ИБ;
- управление требованиями ИБ на стадиях жизненного цикла информационных систем;

- обеспечение соответствия требованиям законодательства и регуляторов в области ИБ;
- управление архитектурой ИБ;
- защита активов техническими средствами ИБ;
- повышение осведомленности в области ИБ;
- управление инцидентами в области ИБ;
- обеспечение информационной безопасности автоматизированной системы управления технологическими процессами (ИБ АСУТП);
- оценка ИБ и отчетность по ИБ.

На особом контроле находится сохранность и конфиденциальность персональных данных сотрудников и контрагентов Компании. Внедряемые решения

позволяют выявлять и адекватно реагировать на новые угрозы и риски.

Мониторинг эффективности систем кибербезопасности реализуется в рамках системы менеджмента ИБ, процесса оценки ИБ и отчетности по ИБ. Итоги оценки эффективности систем кибербезопасности рассматриваются на корпоративном уровне и доводятся до органов управления и сотрудников Компании в ходе корпоративных процедур и мероприятий.

Так, разработанная «Норникелем» международная Хартия информационной безопасности критических объектов промышленности прошла успешную апробацию среди российских компаний в рамках созданного под эгидой «Норникеля» АНО «Клуб безопасности информации в промышленности» (БИП-Клуб) и была поддержана в ходе научного форума «Партнерство государства, бизнеса и гражданского общества» («Электронный Давос») в Германии. Представленная на конференции ОБСЕ по кибербезопасности в Риме, хартия получила поддержку и была направлена в секретариат ОБСЕ для дальнейшего изучения в общем списке предложений противодействия киберугрозам и актам незаконного вмешательства в информационные инфраструктуры.

В 2018 году «Норникель» провел

126

плановых тренировок,

4 раза

организовывал тактико-специальные учения совместно с подразделениями ФСБ России, МВД России, МЧС России и Росгвардии России

КОНТРОЛЬ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК И ЗАКУПОК

Компания придерживается принципа сотрудничества с партнерами, которые уделяют первостепенное внимание вопросам охраны окружающей среды, обеспечения безопасных условий труда.

«Норникель» уделяет большое внимание развитию отношений с надежными российскими поставщиками и подрядчиками.

Управление цепочкой поставок «Норникеля» направлено на обеспечение бесперебойной работы всей Группы и надежности ее поставок потребителям. Компания придерживается принципа сотрудничества с партнерами, которые уделяют первостепенное внимание вопросам охраны окружающей среды, обеспечения безопасных условий труда. Компания также ожидает от своих поставщиков следования передовой мировой практике в области рационального использования природных ресурсов и материалов и наличия соответствующей сертификации.

«Норникель» уделяет большое внимание развитию отношений с надежными российскими поставщиками и подрядчиками. В 2018 году Компания продолжила практику отбора поставщиков, исходя из анализа стоимости жизненного цикла оборудования (владения, эксплуатации и утилизации). С выбранным поставщиком заключается пакет договоров, устанавливающих не только обязанности по поставке, но и обязательства по обеспечению требуемых коэффициентов технической готовности оборудования, его бесперебойной эксплуатации.

«Норникель» стремится к увеличению доли российских производителей,

для этого разработан механизм централизованных опытно-промышленных испытаний, который помогает замещать импортное оборудование российским. Иностранные поставщики привлекаются преимущественно для поставки уникального оборудования или систем, не имеющих отечественных аналогов.

В отношениях с поставщиками «Норникель» стремится к формированию единого информационного пространства и единого пространства ценностей. В типовое генеральное соглашение с поставщиками и подрядчиками включена ESG-оговорка. Компания присоединяется к кодексам поведения деловых партнеров, разработанным иностранными производителями. В Компании разрабатывается хартия поставщиков

«Норникеля», которую будет предложено подписать поставщикам и подрядчикам. Хартия основана на ценностях, которыми Компания руководствуется в своей деятельности (**надежность, развитие, эффективность, ответственность, профессионализм, сотрудничество**), а также на принципах в области прав человека, противодействия коррупции, соблюдения законодательства, охраны труда, защиты окружающей среды, энергоэффективности.

Совместно с коллегами из других подразделений «Норникеля» специалисты в области закупочной деятельности участвуют в поиске альтернативных технологий (альтернативные топливо и источники энергии). Внедрение таких технологий приведет к уменьшению негативных последствий влияния на экологию, к снижению затрат Компании. Уже сейчас при проведении закупочной процедуры одним из критериев выбора поставщика может быть его готовность участвовать в программах Компании по переходу на альтернативные виды топлива.

Одним из приоритетных направлений развития взаимодействия с поставщиками является формирование действенных механизмов обратной связи. В Компании применяется автоматизированная система управления взаимоотношениями с поставщиками (SAP SRM), благодаря которой поставщики на постоянной основе имеют доступ к информации о проводимых закупочных процедурах Компании. В системе зарегистрировались и прошли аккредитацию более 1,4 тыс. потенциальных поставщиков.

Закупочная деятельность

Основными целями закупочной деятельности является создание условий для своевременного и полного удовлетворения потребностей Компании в продукции с необходимыми показателями качества и надежности, по приемлемой цене, а также для эффективного использования денежных средств, направляемых на закупки такой продукции.

Структура поставщиков и подрядчиков Компании (шт.)



>1,4 тыс. потенциальных поставщиков

зарегистрировались в автоматизированной системе управления взаимоотношениями с поставщиками (SAP SRM)

Закупочная деятельность осуществляется как централизованно «Норникелем», так и самостоятельно структурными подразделениями Главного офиса, филиалами Компании и предприятиями Группы.

В 2018 году тендерный комитет и тендерные комиссии Главного офиса провели закупки на общую сумму

>330 млн долл. США
(20,9 млрд руб.)

Закупочный процесс Компании сертифицирован и соответствует требованиям ISO 9001 и ISO 14001.

В 2018 году в подразделениях «Норникеля» были актуализированы положения о закупках в связи с изменениями Федерального закона Российской Федерации № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Документы предусматривают специфику участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках, а также содержат требования о минимальном годовом объеме закупок у малого и среднего бизнеса.

Закупочная деятельность осуществляется как централизованно «Норникелем», так и самостоятельно структурными подразделениями Главного офиса, филиалами Компании и предприятиями Группы. В зависимости от плановой стоимости предмета закупки она может быть проведена в форме тендера, простой закупки и упрощенной закупки. К проведению закупочной процедуры привлекаются закупочные коллегиальные органы разного уровня: тендерный комитет, тендерные комиссии Главного офиса, закупочные и тендерные комиссии филиалов и компаний Группы.

В 2018 году тендерный комитет и тендерные комиссии Главного офиса, в зону ответственности которых включены наиболее дорогостоящие закупки материально-технических ресурсов, проектов полного цикла и ИТ-продуктов, провели закупки на общую сумму более 330 млн долл. США (20,9 млрд руб.).

Основные усилия тендерного комитета Компании направлены на повышение эффективности мероприятий по выявлению надежных поставщиков качественной продукции, гарантирующих поставки по справедливой рыночной цене.

Предотвращение коррупции и других злоупотреблений

Компания проводит проверку деловой репутации, благонадежности и платежеспособности потенциальных контрагентов для снижения возможных рисков при взаимодействии. В целях предотвращения злоупотреблений в ходе закупочной процедуры и получения максимальной выгоды за счет объективного выбора наилучшего предложения в «Норникеле» соблюдаются следующие правила:

- закупочный процесс организован с применением принципа разделения ролей (исполнитель закупки, заказчик и секретарь закупочного коллегиального органа);
- коммерческие или технико-коммерческие предложения квалифицированных поставщиков сравниваются по объективным и измеримым показателям, утвержденным до приглашения поставщиков к участию в закупочной процедуре;
- результаты квалификационного отбора и выбор победителя закупочной процедуры для материальных закупок утверждаются закупочным коллегиальным органом, в состав которого входят представители разных функциональных подразделений Компании.

НЕЗАВИСИМЫЙ АУДИТ

В Компании существует утвержденный порядок по отбору аудиторской организации для осуществления аудита финансовой отчетности ПАО «ГМК «Норильский никель» по РСБУ и МСФО. Сначала создается конкурсная комиссия, которая формирует списки аудиторских организаций, имеющих лучшие показатели деятельности на российском рынке аудиторских услуг. Аудитор, условия аудита которого признаются лучшими в соответствии с Порядком

по отбору аудиторской организации для осуществления аудита финансовой отчетности ПАО «ГМК «Норильский никель» по РСБУ и МСФО, рекомендуется Комитету по аудиту и устойчивому развитию. Далее Комитет оценивает кандидата в аудиторы и дает рекомендацию Совету директоров по выбору независимого аудитора. В соответствии с действующим законодательством и п. 7.1.9 Устава ПАО «ГМК «Норильский никель» кандидатура аудитора

утверждается на годовом Общем собрании акционеров.

В июне 2018 года Общее собрание акционеров по рекомендации Совета директоров утвердило аудитором Компании для проведения аудиторской проверки финансовой отчетности по РСБУ и МСФО за 2018 год АО «КПМГ».

Событие 2018 годаИюнь
2018 года

Общее собрание акционеров по рекомендации Совета директоров утвердило аудитором Компании для проведения аудиторской проверки финансовой отчетности по РСБУ и МСФО за 2018 год АО «КПМГ».

Размер вознаграждения аудитора является фиксированным и определяется в технико-коммерческом предложении, в котором описывается порядок проведения аудита на всех существенных объектах аудита, приводится расчет трудозатрат на выполнение аудита и командировочных расходов с учетом квалификации привлекаемых специалистов и их почасовой ставки. В 2018 году размер вознаграждения аудитора по ПАО «ГМК «Норильский никель» составил 3,5 млн долл. США¹, включая накладные расходы, связанные с оказанием аудиторских услуг.

АО «КПМГ» также оказывает «Норникелю» неаудиторские услуги (налоговые и консультационные). Для предотвращения конфликта интересов в АО «КПМГ» действует определенная политика в отношении видов услуг, которые они оказывают аудируемым компаниям. Эта политика обеспечивает выполнение требований, установленных Комитетом по международным этическим стандартам

для бухгалтеров (IESBA), российскими правилами независимости аудиторов и аудиторских организаций, а также иными применимыми требованиями. В 2018 году доля вознаграждения за неаудиторские услуги, оказанные Компании, составила 55% от общей суммы вознаграждения.

В 2018 году

Размер вознаграждения аудитора по ПАО «ГМК «Норильский никель» составил

3,5 млн долл. США

Доля вознаграждения за неаудиторские услуги, оказанные Компании, составила

55%

от общей суммы вознаграждения

¹ Размер вознаграждения аудитора указан с учетом действовавшей в 2018 году ставки НДС в размере 18%.

Вознаграждение аудитора за 2018 год

Виды услуг	Размер вознаграждения	
	млн руб.	млн долл. США
Аудит консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО за 2018 год	67,7	1,1
Аудит финансовой отчетности в соответствии с РСБУ за 2018 год	10,7	0,2
Обзорная проверка промежуточной финансовой отчетности в соответствии с МСФО за 6 месяцев 2018 года	17,3	0,3
Неаудиторские услуги	117,8	1,9
Итого	213,5	3,5

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Функционирование действующей в Компании системы вознаграждений находится под непрерывным и непосредственным контролем Совета директоров. К компетенции Комитета Совета директоров по корпоративному управлению,

кадрам и вознаграждениям относятся разработка, надзор за внедрением и реализацией, а также регулярный пересмотр Политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления и Президента Компании (далее – Политика).

Общая сумма вознаграждений (в том числе заработная плата, премии, комиссионные, льготы и компенсации расходов), которые были выплачены членам органов управления Компании за 2018 год, составила 5,7 млрд руб. (91,0 млн долл. США)¹.

¹ Сумма вознаграждения отличается от данных консолидированной отчетности по МСФО за 2018 год, так как не включает неденежное вознаграждение (страховые взносы, перечисления на ДМС и обязательства по годовому вознаграждению на 31 декабря 2018 года). Общая сумма начисленного вознаграждения членам органов управления за 2018 год в соответствии с отчетностью по МСФО составила 109 млн долл. США (6,8 млрд руб.).

Вознаграждение членов Совета директоров

Размер годового вознаграждения членов Совета директоров определяется в соответствии с Политикой вознаграждения членов Совета директоров, утвержденной Общим собранием акционеров в июне 2014 года.



Ознакомиться с Политикой вознаграждения членов Совета директоров можно на сайте: https://www.nornickel.ru/files/ru/corporate_documents/policies/Politika-voznagrazhdeniya-SD-s-utverzhdaniem.pdf

В основу Политики положено правило об установлении для неисполнительных членов Совета директоров одинакового вознаграждения. Исполнительные члены Совета директоров, во избежание конфликта интересов, не получают какое-либо дополнительное вознаграждение за участие в работе Совета директоров.

Согласно Политике ежегодное вознаграждение неисполнительных членов Совета директоров включает:

- **базовое вознаграждение** (за членство в Совете директоров) – 120 тыс. долл. США;
- **дополнительное вознаграждение** (за участие в работе одного из комитетов) – 50 тыс. долл. США;
- **дополнительное вознаграждение** (за руководство одним из комитетов) – 150 тыс. долл. США.

Кроме того, компенсируются расходы, связанные с исполнением обязанностей члена Совета директоров.

Следующие компоненты могут использоваться только в структуре вознаграждения исполнительных членов Совета директоров:

- вознаграждение, привязанное к операционным результатам Компании;
- опционы;
- дополнительные привилегии, включая любые формы страхования, кроме страхования ответственности членов Совета директоров;
- выходное пособие и любые выплаты, связанные со сменой собственника Компании;
- пенсионные схемы и планы.

Вознаграждение членов Совета директоров в 2018 году

Виды вознаграждения	Размер вознаграждения	
	млн руб.	млн долл. США
Вознаграждение за участие в работе органа управления	248,4	4,0
Заработная плата	0	0
Премии	0	0
Комиссионные	0	0
Льготы	0	0
Компенсация расходов	0,7	0,01
Иные вознаграждения	0	0
Итого	249,2	4,0

Ежегодное базовое вознаграждение Председателя Совета директоров составляет 1 млн долл. США. Оно выплачивается ежеквартально равными долями в рублях по курсу Центрального банка Российской Федерации. По отдельному решению Общего собрания акционеров

Компании для Председателя Совета директоров могут быть утверждены дополнительные условия вознаграждения и дополнительные привилегии.

В качестве дополнительной привилегии все члены Совета директоров могут

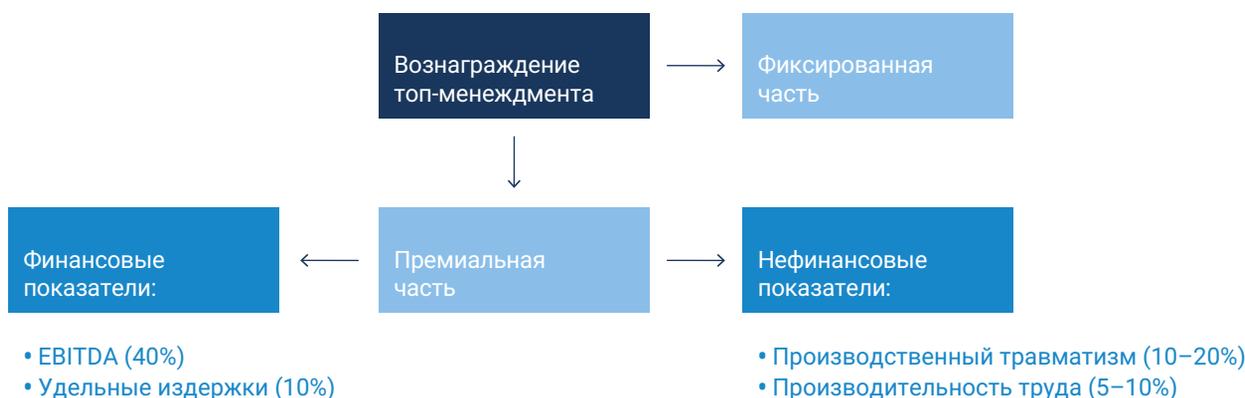
воспользоваться страхованием ответственности и возмещением убытков, понесенных в связи с избранием их членами Совета директоров.

Система показателей эффективности и вознаграждение менеджмента

Система показателей эффективности (КПЭ), действующая в Компании для оценки работы топ-менеджмента, отражает уровень достижения стратегических целей. В соответствии с Уставом Компании размер вознаграждения и компенсаций Президенту и членам Правления определяет Совет директоров.

Вознаграждение топ-менеджмента состоит из должностного оклада и премиальной части. Премияльная часть вознаграждения зависит от результатов работы Компании и определяется как финансовыми (ЕБИТДА, удельные издержки), так и нефинансовыми (производственный травматизм и производительность труда) показателями.

Размеры переменной части вознаграждения членов Правления определяются на основании КПЭ, которые ежегодно утверждаются и актуализируются Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям.



Вознаграждение членов Правления в 2018 году

Виды вознаграждения	Размер вознаграждения	
	млн руб.	млн долл. США
Вознаграждение за участие в работе органа управления	2,3	0,04
Заработная плата	3 117,5	49,7
Премии	2 338,3	37,3
Комиссионные	0	0
Льготы	0	0
Компенсация расходов	0	0
Иные вознаграждения	0	0
Итого	5 458,1	87,0