



Обращение Председателя Совета директоров

Уважаемые акционеры, партнеры и коллеги!

2025 год стал очередным этапом развития «Норникеля» как компании с эффективной системой корпоративного управления, ориентированной на создание долгосрочной стоимости для акционеров и учет интересов всех заинтересованных сторон. В отчетном году мы подтвердили статус компании с передовыми практиками корпоративного управления. «Норникель» стал лауреатом национальной премии «Лидеры ответственного бизнеса», получил Гран-при в конкурсе годовых отчетов Московской биржи¹ и вошел в топ-20 лидеров Национального индекса корпоративного управления². Рейтинговое агентство «Эксперт РА» отметило высокое качество нашего корпоративного управления и подтвердило кредитный рейтинг на максимальном уровне «ruAAA». Эти достижения — результат последовательной работы по обеспечению

прозрачности, эффективности и сбалансированности интересов всех заинтересованных сторон.

В 2025 году мы продолжили совершенствовать работу Совета директоров, который играет ключевую роль в стратегическом руководстве и контроле Компании. Было проведено 36 заседаний, на которых рассмотрено 80 вопросов, при этом участие членов Совета директоров в заседаниях составило 99%. Особое внимание уделялось вопросам устойчивого развития в условиях санкционного давления, привлечению финансирования, реализации крупных инвестиционных проектов, а также функционированию систем внутреннего контроля и риск-менеджмента.

Важным шагом стало проведение внешней независимой оценки эффективности Совета директоров, комитетов и Корпоративного секретаря с привлечением независимого профессионального

консультанта — компании Ward Howell (АО «Вектор Лидерства»). Результаты подтвердили соответствие нашей структуры управления масштабу и профилю рисков Компании. На основе этой оценки был реализован комплекс мероприятий по повышению эффективности работы Совета директоров, включая стратегическую сессию с участием всех членов Совета директоров, на которой состоялось обсуждение миссии Совета директоров и существующих барьеров и ограничений.

Совет директоров сохранил сбалансированный состав: пять независимых, шесть неисполнительных и два исполнительных директора. Также обеспечивается гендерный баланс: четыре члена Совета директоров составляют лица женского пола. Комитеты Совета директоров, четыре из которых возглавляют независимые директора, активно работали над ключевыми вопросами стратегии, бюджета, аудита,

вознаграждений, устойчивого развития и сделок. Это обеспечивает взвешенный подход и объективность в принятии решений.

В 2025 году акционеры утвердили новую редакцию Устава, которая закрепила возможность дистанционного участия в общих собраниях и электронного голосования. Это позволило нам сделать процесс более доступным: на последнем собрании акционеров почти 67% акционеров воспользовались электронными сервисами. Мы и в дальнейшем намерены использовать передовые технологии для максимального вовлечения акционеров в управление Компанией.

Надежная система управления рисками и внутреннего контроля остается нашим ключевым приоритетом. В 2025 году Департаментом внутреннего аудита было проведено 26 проверок, а эффективность корпоративной системы управления рисками и системы внутреннего контроля была подтверждена ежегодной оценкой. Уровень зрелости Службы внутреннего контроля соответствует категории «развитый». По рекомендациям, выданным в ходе проверок, менеджментом разрабатываются корректирующие мероприятия.

Особое внимание уделяется комплаенс-контролю. «Норникель» сохранил лидерство в Антикоррупционном рейтинге российского бизнеса с высшей оценкой «AAA+». В отчетном году мы усилили автоматизацию антикоррупционных процедур, провели оценку эффективности контроля и продолжили масштабную обучающую работу среди сотрудников. Горячая линия — Служба корпоративного доверия — остается эффективным каналом для обращений, обеспечивающим конфиденциальность и защиту заявителей.

Приоритетами для Компании остаются повышение качества охраны труда, промышленной безопасности, улучшение окружающей среды и жизни населения в регионах присутствия. Наша приверженность этим ценностям заложена и в картах КПЭ топ-менеджмента, где вес — 10% — занимают показатели по промышленной безопасности, охране труда и экологии.

Принципы устойчивого развития глубоко интегрированы в нашу деятельность и систему управления. Комитет по устойчивому развитию и изменению климата играет ведущую роль в реализации этой повестки. В 2025 году мы сосредоточились на выполнении

Стратегии в области экологии и изменения климата, развитии Норильска в рамках Комплексного плана реновации и поддержке коренных малочисленных народов Севера.

Наши социальные и экологические инициативы, объединенные в программу «Люди территории», направлены на повышение качества жизни в регионах присутствия, развитие человеческого капитала и сохранение окружающей среды. «Норникель» продолжает масштабные проекты по модернизации производства, такие как Серная программа и внедрение новых систем газоочистки, подтверждая приверженность принципам экологической безопасности.

Совет директоров благодарит акционеров за доверие, руководство и сотрудников Компании — за профессионализм и преданность делу. Мы уверены, что последовательная реализация наших принципов управления, адаптация к изменениям регуляторной среды и фокус на устойчивое развитие обеспечат «Норникелю» дальнейший рост, устойчивость и лидерские позиции в мировой горно-металлургической отрасли.

**Председатель Совета директоров
ПАО «ГМК «Норильский никель»**

¹ Победитель в номинации «Лучший годовой отчет компании с капитализацией более 200 млрд рублей».

² Национальный индекс корпоративного управления — ежегодное независимое исследование корпоративного управления топ-100 крупнейших по капитализации компаний, торгующих обыкновенными акциями на Московской бирже. Проводится с 2015 года при технической поддержке Московской биржи и МГУ им. М.В. Ломоносова.