



## Оценка

Процедура оценки деятельности Совета директоров регулируется [Политикой](#), которая предусматривает проведение оценки по итогам работы Совета директоров за отчетный финансовый год. Оценка осуществляется в виде внутренней оценки, проводимой путем анкетирования членов Совета директоров внутри Компании, или в виде внешней оценки, проводимой по предложению Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям (далее в настоящем разделе — Комитет) и по решению Совета директоров при участии независимых профессиональных консультантов.

Целью ежегодной оценки Совета директоров является проведение углубленного анализа эффективности деятельности Совета директоров относительно состава, компетенций и деятельности его комитетов, а также работы Председателя Совета директоров и Корпоративного секретаря в отчетном году.

В соответствии с решением Совета директоров от 5 февраля 2026 года оценка деятельности Совета директоров Компании за 2025 год была проведена в виде внутренней оценки (самооценка).

Согласно процедуре внутренней оценки членам Совета директоров были направлены подробные вопросники. В анкетировании приняли участие все 13 членов Совета директоров и показали 100%-ную вовлеченность в проведение внутренней оценки (самооценки) за 2025 год.

Представленная по результатам анкетирования информация была проанализирована Комитетом и вошла в состав

подготовленного им отчета о результатах внутренней оценки эффективности Совета директоров, комитетов Совета директоров и Корпоративного секретаря за 2025 год.

### По итогам внутренней оценки за 2025 год Комитет пришел к следующим выводам:

- работа Совета директоров, Председателя Совета директоров, комитетов Совета директоров и Корпоративного секретаря в 2025 году признана эффективной.
- определено соответствие качественного и количественного составов Совета директоров и комитетов Совета директоров Компании масштабу, характеру, целям деятельности и профилю рисков Компании, а также интересам акционеров. Представлены рекомендации о необходимости усиления отдельных компетенций членов Совета директоров;
- состав комитетов Совета директоров соответствует задачам и целям деятельности Компании, необходимости в формировании дополнительных комитетов Совета директоров не выявлено;
- Председатель Совета директоров обеспечивает эффективную организацию деятельности Совета директоров и его взаимодействие с иными органами Компании, способствует оптимальному осуществлению функций, возложенных на Совет директоров.

Комитетом был рассмотрен статус исполнения рекомендаций по итогам внешней оценки деятельности Совета директоров за 2024 год, а также определены области развития и даны рекомендации в целях повышения эффективности работы Совета директоров как органа управления Компании по следующим направлениям: усиление профильных компетенций членов

Совета директоров, внутренняя коммуникация и динамика, вопросы формирования акционерной стоимости и стратегии развития Компании.

Результаты внутренней оценки деятельности Совета директоров за 2025 год, включая заключение Комитета и его рекомендации, были рассмотрены на заседании Совета директоров в очном формате в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления. Было принято решение признать работу Совета директоров и его профильных комитетов, работу Председателя Совета директоров и Корпоративного секретаря в отчетном году эффективной, рекомендации Комитета принять к сведению и учесть в дальнейшей деятельности Совета директоров в 2026 году.

На протяжении отчетного года Совет директоров уделял особое внимание развитию областей, определенных по результатам оценки деятельности Совета директоров внешним независимым консультантом, а также закреплению уже достигнутого прогресса в приоритетных сферах. В частности, для повышения эффективности работы Совета директоров в отчетном году проводились рабочие сессии и фасилитируемые дискуссии с привлечением внешних экспертов, направленные на оценку индивидуальных ролей членов Совета директоров и переосмысление роли Совета директоров, а также выявление и определение методов устранения существующих барьеров и ограничений в его работе. Внедрены рекомендации членов Совета директоров, касающиеся проработки материалов для заседаний Совета директоров.

в бизнес-процессы Компании: выезд на производственные площадки, проведение аудио- и видеоконференций, курсов и тренингов.

В целях актуализации знаний и вовлеченности членов Совета директоров в процессы Компании на регулярной основе для членов Совета директоров

проводятся обучающие курсы по работе с инсайдерской информацией. Также для членов Совета директоров, Правления и топ-менеджмента Компании на платформе «Академия «Норникель» разработан и размещен дистанционный курс «Противодействие коррупции для руководителей».

# Комитеты Совета директоров

В целях предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности Компании и подготовки рекомендаций Совету директоров для принятия решений по вопросам его компетенций по решению Совета директоров были созданы комитеты Совета директоров. Для эффективного исполнения функций комитеты наделены правом проводить консультации с органами управления Компании и запрашивать заключения внешних независимых консультантов.

В отчетном году при Совете директоров были сформированы шесть комитетов, пять из которых состоят из пяти человек, Комитет по сделкам — из трех директоров. Порядок формирования, составы и деятельность комитетов регламентируются положениями соответствующих комитетов, утвержденными Советом директоров.

Согласно Уставу, комитеты Совета директоров возглавляются членами Совета директоров, которые не являются членами исполнительных органов Общества, и в их состав должны входить независимые директора. Член Совета директоров не должен возглавлять более чем два комитета.

### Структура комитетов Совета директоров

Наименование комитета	Количество директоров, человек	Статус Председателя Комитета	Доля независимых, %	Доля неисполнительных, %	Доля исполнительных, %
Комитет по стратегии	5	Независимый	40	60	0
Комитет по бюджету	5	Неисполнительный	40	60	0
Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	5	Независимый	60	40	0
Комитет по аудиту	5	Независимый	80	20	0
Комитет по устойчивому развитию и изменению климата	5	Независимый	60	40	0
Комитет по сделкам	3	Неисполнительный	0	67	33

## Обучение и развитие

В Компании действует [Политика повышения квалификации членов Совета директоров](#).

В рамках введения в должность для новых членов Совета директоров предусмотрено ряд мероприятий, способствующих комфортной интеграции и погружению членов Совета директоров



### Количество заседаний комитетов



В 2025 году было проведено **54** заседания (из них одно совместное),

рассмотрено **110** вопросов



## Комитет по стратегии

Доля независимых директоров — 40%, Председатель Комитета — независимый директор.

### Ключевые функции

- Обеспечение эффективной работы Совета директоров «Норникеля» в области разработки, контроля исполнения и корректировки Стратегии.
- Подготовка предложений по актуализации Стратегии.

Комитет по стратегии состоит из пяти членов Совета директоров, двое из которых являются независимыми, в том числе Председатель. В отчетном году было проведено пять заседаний Комитета в очном формате, на которых было рассмотрено 11 вопросов.

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

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

На протяжении отчетного года Комитетом обсуждались подходы к развитию Компании, вниманию

Комитета представлялись отчеты о промышленной безопасности и охране труда, о результатах реализации готовой продукции (обзор рынков металлов), рассмотрены статусы реализации ИТ-программы, а также принята к сведению информация о стратегии поисково-разведочных работ, рассмотрена стратегия реализации трехлетнего плана на 2026–2028 годы и рассмотрена актуализация стратегии развития топливно-энергетического комплекса.

В 2026 году Комитет планирует продолжить работу по рассмотрению реализации функциональных стратегий, статуса реализации ключевых перспективных проектов Компании, а также отчеты менеджмента по иным вопросам, относимым к компетенции Комитета.

## Комитет по бюджету

Доля независимых директоров — 40%, Председатель Комитета — неисполнительный директор.

Действующий Комитет по бюджету «Норникеля» состоит из пяти членов Совета директоров, два из которых являются независимыми директорами.

В 2025 году было проведено семь заседаний Комитета, пять из которых — в очном формате. На заседаниях было рассмотрено восемь вопросов.

В отчетном году вниманию Комитета была представлена информация о статусе Программы повышения производственной и инвестиционной эффективности, а также

### Ключевые функции

- Организация и контроль процессов бюджетирования и бизнес-планирования Компании.
- Контроль за исполнением бюджетов и бизнес-планов.
- Рассмотрение, подготовка предложений и рекомендаций Совету директоров в отношении дивидендов, дивидендной политики.
- Подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам, касающимся формирования и использования резервного и иных фондов Компании.

информация по комплексному макроэкономическому прогнозу на 2026 год. В соответствии с планом Комитет по бюджету также

одобрил и рекомендовал к утверждению Советом директоров бюджет «Норникеля» на 2026 год.

## Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

Доля независимых директоров — 60%, Председатель Комитета — независимый директор.

Комитет состоит из пяти директоров, трое из которых являются независимыми, в том числе и Председатель Комитета.

В отчетном году было проведено 12 заседаний Комитета, три из которых — в очном формате. Было рассмотрено 20 вопросов.

В 2025 году Комитетом были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам, связанным с созывом, подготовкой и проведением годового заседания Собрания акционеров, а также по вопросам, выносимым на рассмотрение Общего собрания акционеров в части вознаграждения и компенсаций расходов членов

### Ключевые функции

- Оценка, контроль функционирования и совершенствования системы корпоративного управления Компании.
- Преемственность в деятельности Совета директоров и Правления Компании.
- Мотивация, оценка деятельности и политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления, Президента Компании и Корпоративного секретаря.
- Надзор за формированием и реализацией информационной политики Компании.

Совета директоров и Ревизионной комиссии, страхования ответственности членов Совета директоров и Правления и возмещения им убытков.

На протяжении отчетного года Комитет дал рекомендации Совету директоров по внесению изменений в состав Правления Компании, а также по утверждению ряда



внутренних документов Компании. Комитетом была рассмотрена Программа долгосрочного вознаграждения топ-менеджмента, принята к сведению информация о статусе программы «Цифровой инвестор», согласованы командные КПЭ Группы. В ходе подготовки

## Комитет по аудиту

Доля независимых директоров — 80%, Председатель Комитета — независимый директор.

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

Комитет по аудиту состоит из пяти директоров, четверо из которых являются независимыми, в том числе Председатель Комитета. Средний стаж работы членов Комитета в финансовой области составляет более десяти лет.

В отчетном году было проведено 12 заседаний, из них шесть — в очной форме. Также было проведено одно совместное заседание с Комитетом по устойчивому развитию и изменению климата. В совокупности было рассмотрено 38 вопросов.

В 2025 году Комитетом по аудиту были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам, связанным с точностью и достоверностью финансовой отчетности Компании. Комитетом на ежеквартальной основе были рассмотрены и приняты к сведению результаты внутренних аудиторских

к годовому заседанию Собрания акционеров, состоявшемуся 27 июня 2025 года, Комитетом была дана оценка соответствия кандидатов в члены Совета директоров Компании критериям независимости. Помимо вопросов, рассмотренных Комитетом в отчетном году,

к сведению членов Комитета была представлена информация о результатах внешней оценки эффективности Совета директоров за 2024 год, в соответствии с которой работа Совета директоров и Корпоративного секретаря Компании была признана эффективной.

### Ключевые функции

- Вопросы, связанные с финансовой отчетностью.
- Вопросы, связанные с промышленной безопасностью и охраной труда.
- Управление рисками и внутренним контролем.
- Управление внешним и внутренним аудитом.
- Недопущение недобросовестных действий сотрудников Компании и третьих лиц.

проверок и отчеты Департамента внутреннего контроля. Рассмотрены отчеты Службы риск-менеджмента о ключевых рисках Компании и Центра мониторинга технико-производственных и экологических рисков, заявление о риск-аппетите Компании на 2025 год, а также отчет Департамента материально-технического обеспечения по закупкам материально-технических ресурсов.

**В течение 2025 года на заседаниях Комитета по аудиту Компании, наряду с перечисленными, рассматривались следующие вопросы:**

- согласование годового плана аудиторских проверок, планов по развитию функции внутреннего аудита;

- согласование показателей премирования Директора Департамента внутреннего аудита;
- обсуждение итогов проведенных аудиторских проверок, включая выявленные недостатки и корректирующие мероприятия, разработанные менеджментом, по совершенствованию процедур внутреннего контроля и минимизации рисков;
- статус Программы повышения эффективности закупочной деятельности.

## Комитет по устойчивому развитию и изменению климата

Доля независимых директоров — 60%, Председатель Комитета — независимый директор.

Комитет состоит из пяти директоров, трое из которых являются независимыми, в том числе и Председатель Комитета.

В отчетном году Комитетом было проведено четыре заседания, из них три — в очной форме, а также одно совместное заседание с Комитетом по аудиту. В совокупности было рассмотрено 22 вопроса.

Ключевыми вопросами, рассмотренными Комитетом в отчетном году, стали вопросы по статусу реализации комплексного плана социально-устойчивого развития муниципального образования г. Норильск и ходе исполнения Стратегии в области экологии и изменения климата. Принята к сведению информация о реализации Стратегии социально-устойчивого развития. На протяжении

### Ключевые функции

- Интеграция принципов устойчивого развития, включая изменение климата, в деятельность Компании.
- Формирование и реализация Стратегии в области устойчивого развития и изменения климата.
- Управление рисками и внутренним контролем в области устойчивого развития и изменения климата.
- Подготовка внутренней отчетности Компании и раскрытия информации об устойчивом развитии и изменении климата.
- Контроль проведения внешнего аудита отчетности и деятельности Компании в области устойчивого развития и изменения климата.

2025 года Комитетом были предварительно рассмотрены и даны рекомендации Совету директоров по утверждению Политики в области обеспечения производственной безопасности подрядных организаций, Политики в области

взаимодействия с коренными малочисленными народами в новой редакции, Отчета об устойчивом развитии, Отчета по правам человека, Отчета в области ответственной цепочки поставок Группы компаний «Норильский никель» за 2024 год.

## Комитет по сделкам

Комитет состоит из трех директоров, из которых один исполнительный и два неисполнительных директора. Согласно Положению о Комитете по сделкам, Комитет должен состоять из трех членов с возможным увеличением количественного состава по решению Совета директоров.

В отчетном году было проведено 13 заседаний, из них два — в очной форме, 11 — в заочной. Рассмотрено 16 вопросов.

На протяжении 2025 года Комитет рассматривал и давал рекомендации Совету директоров по вопросам, связанным с привлечением финансирования и сделкам Компании, совершаемым в процессе размещения

### Ключевые функции

- Предварительное рассмотрение сделок, требующих одобрения квалифицированным большинством Совета директоров, в соответствии с Уставом Компании.
- Иные вопросы, связанные с реализацией сделок Компании, требующих одобрения Совета директоров, и планируемых крупных сделок.

облигаций. Также в отчетном году Комитетом по сделкам было согласовано внесение изменений в Программу биржевых

облигаций и Проспект ценных бумаг, что позволило расширить возможности Компании при размещении облигаций.