# Промышленная безопасность

**Основные стратегические направления в области промышленной безопасности и охраны труда (ПБиОТ) на 2023–2025 годы:**

- достижение среднего показателя травматизма по отрасли;
- отсутствие смертельных случаев.

### Стратегические цели

**Отсутствие смертельных случаев** → В Компании действует политика нулевой толерантности к смертельным случаям на производстве

**Отсутствие катастрофических аварий** → Предотвращение аварий на объектах Компании с негативным влиянием на жителей регионов присутствия и производственные показатели

**Стабильное снижение рисков ПБиОТ до приемлемого уровня** → Обеспечение безопасных условий труда сотрудников и минимизация рисков, связанных с процессом добычи и переработки руды

В 2025 году Компания активно работала над совершенствованием системы безопасности производства. Был разработан и прошел пилотную проверку с внедрением на руднике «Октябрьский» новый формат осуществления производственного контроля.

Этот формат отличается системным подходом, определяет конкретные требования к сотрудникам, обеспечивает каскадирование выявленных несоответствий, что позволяет минимизировать риски, которые могут привести к тяжелым и смертельным несчастным случаям. В настоящее время проводится пилотная отработка нового формата на рудниках Кольской и Норильской площадок. В дальнейшем новый формат производственного контроля будет внедрен в систему обеспечения промышленной безопасности Компании, повышение эффективности которой является серьезным вызовом для Компании на 2026 год.

В 2025 году было проведено большое исследование имиджа ПБиОТ среди сотрудников. На основе результатов разработали и реализовали мероприятия, лучшие из которых, такие как «Поиск небезопасных операций» и «Стажировки сотрудников ПБиОТ на производстве», были реализованы в 2025 году. Итоговая оценка имиджа по Компании составила 3,8 балла в 2025 году против 2,6 в 2024 году. В 2026 году планируется продолжение развития сотрудников на основании разработанных ролевых моделей и принятых «Правил сотрудника функции».

## Система управления и КПЭ

### Ключевые показатели эффективности

**20% командных КПЭ сотрудников Группы** → **Цели:** выполнение плана инициатив по ПБиОТ и снижение FIFR минимум на 60% от уровня 2021 год

**До 35% в индивидуальных КПЭ менеджмента** → **Цель:** 10%-ное выполнение плана инициатив по ПБиОТ в установленные сроки

В командных КПЭ Группы 20% веса составляет выполнение плана инициатив, направленных на повышение культуры безопасности и снижение смертельных производственных случаев. Эти мероприятия курируются непосредственно топ-менеджментом Компании, включая членов Правления. При оценке выполнения данного КПЭ применяется корректирующий коэффициент в зависимости от уровня FIFR[1]. В основе целеполагания лежит ежегодное снижение FIFR от уровня 2021 года: для 2025 года целевое значение — на 60% и более.

Руководители производственных площадок несут персональную ответственность за жизнь и здоровье каждого подчиненного сотрудника, до 35% веса их индивидуальных КПЭ составляют показатели травматизма и промышленной безопасности. В качестве целевого значения — 100%-ное выполнение плана инициатив по ПБиОТ в установленные сроки.

[1] Fatal Injury Frequency Rate — количество смертей на 1 млн рабочих часов.

## Схема управления

Вопросы промышленной безопасности контролирует Комитет по аудиту при Совете директоров Компании.

Комитет ежеквартально рассматривает отчеты менеджмента о результатах деятельности в этой области, заслушивает доклады о причинах несчастных случаев, принятых мерах для предотвращения подобных ситуаций в дальнейшем и дисциплинарном воздействии на виновных.

Под руководством Первого вице-президента — Операционного директора, руководителя Заполярного дивизиона в Компании работает комитет по промышленной безопасности, охране труда и экологии.

Его основная цель — повышение эффективности и ответственности в области ПБиОТ. Заседания Комитета проводятся ежеквартально на производственных площадках Группы.

## Аудит безопасности производства

Компания регулярно проводит аудиты системы менеджмента в области безопасности труда. В 2025 году «Норникель» успешно его прошел и обновил сертификат соответствия. Сертифицирующая организация Bureau Veritas Certification отметила приверженность персонала в вопросах поддержания и постоянного улучшения системы менеджмента, нацеленность на устойчивое развитие с учетом изменений внешней и внутренней среды, безусловное выполнение законодательных требований в области профессионального здоровья и безопасности. К числу сильных сторон Компании аудиторы отнесли реализацию методологии непрерывных улучшений в области ПБиОТ.

На конец 2025 года 51%[1] компаний Группы были сертифицированы по вопросам охраны труда и промышленной безопасности в соответствии со стандартом ISO 45001:2018.

В Компании за 2025 год проведено десять комплексных аудитов развития ПБиОТ, которые направлены на выявление корневых причин обнаруженных несоответствий и разработку мероприятий по их устранению.

**В 2025 году отработаны новые методики:**

- проведена пилотная апробация рейтинга подрядных организаций по ПБиОТ на территории Надеждинского металлургического завода;
- проведены целевые аудиты на рудниках с учетом трех барьеров безопасности (технического, процедурного и поведенческого).

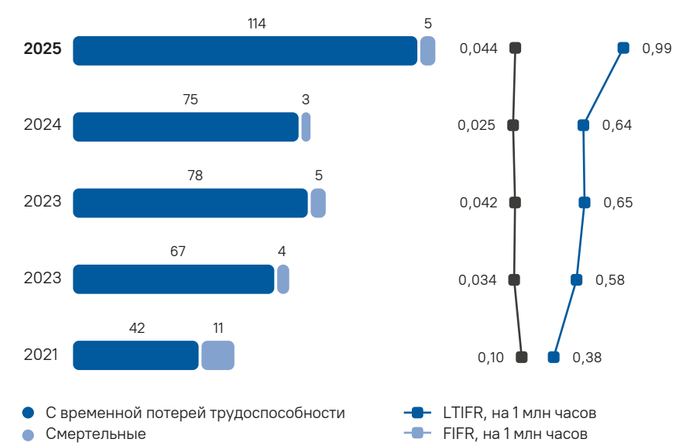
## Производственные травмы

В 2025 году Компания сделала акцент на оперативности и системности управления происшествиями. Ключевым достижением стала организация круглосуточной работы Департамента по расследованию происшествий за счет создания оперативной группы реагирования, что в совокупности с внедренной единой схемой оповещения при несчастных случаях, происшествиях и авариях позволило сократить сроки внутреннего расследования на 30%. Для повышения эффективности оказания помощи пострадавшим разработан и внедрен алгоритм координации транспортировки в профильные учреждения страны для предоставления дополнительной медицинской помощи.

Был запущен функционал по регистрации мероприятий по результатам расследования происшествий, а также внедрен новый инструмент, который позволяет осуществлять тиражирование извлеченных уроков по результатам расследования любого происшествия между разными подразделениями Компании.

Особое внимание уделено профилактической составляющей: проведен комплексный анализ актуальности кардинальных правил безопасности с выявлением непокрытых рисками зон и последующей их актуализацией. Для формирования устойчивых компетенций в области расследований разработана и внедрена бизнес-игра, ставшая эффективным инструментом обучения персонала рискориентированному подходу и методологии поиска коренных причин. Эти комплексные меры значительно усилили превентивный потенциал Компании, направленный на предотвращение происшествий в будущем.

**Показатели травматизма по Группе,** человек




[1] По среднесписочной численности.

Коэффициент частоты травм с потерей рабочего времени (LTIFR) по итогам 2025 года увеличился до 0,99. Коэффициент частоты травм со смертельным исходом (FIFR) достиг 0,044.

К сожалению, в 2025 году были зафиксированы пять производственных смертельных случаев. В каждом из них все обстоятельства происшествия были тщательно расследованы с предоставлением отчета Совету директоров, подготовлены планы устранения причин происшествий. Компания продолжает повышать качество расследований и меняет формат коммуникаций с сотрудниками по вопросам безопасности производства.

**Причины смертельных случаев**

| Показатель | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| Падение сотрудника | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Падение предметов | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Перемещение предметов / движущихся частей | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Обрушение горной массы | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 |
| Подземный транспорт | 0 | 0 | 3 | 3 | 1 |
| Поражение энергией / электроэнергией | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Разрушение сооружений | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| Взрыв | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Прочие | 4 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| **Итого** | **11** | **4** | **5** | **3** | **5** |

По итогам расследования группового несчастного случая, связанного с проливом серной кислоты из-за разгерметизации фланцевого соединения, приняты решения по устранению системных причин: доработана проектная документация для проведения безопасных локальных испытаний оборудования, фторопластовые защитные кожухи заменены на металлические, запорная арматура на кислотопроводах будет оснащена системами дистанционного управления, а также установлен обязательный порядок испытаний на герметичность после ремонтов и определены безопасные зоны для персонала с уточненными требованиями к средствам индивидуальной защиты, произведена световая демаркация, проверена работоспособность аварийных душей самопомощи.

На основании расследования случая, произошедшего вследствие обрушения горной массы на сотрудника при передвижении по горной выработке, разработан и внедряется порядок повторных проверок анкерной крепи, а также инициированы опытно-промышленные испытания инновационных технологий для выявления скрытых дефектов с последующим тиражированием на все рудники Заполярного филиала.

Для устранения причин произошедшего происшествия, случившегося вследствие зажатия сотрудника между вагонеткой и вагоноопрокидывателем, разработана технологическая карта безопасного выполнения работ, восстановлены проектные ограждения и уклон, а также инициирована работа с заводом-изготовителем по получению отбраковочных показателей и внесению изменений в технологическую документацию.

По результатам расследования зажатия сотрудника ломом при попытке ручного устранения зависания горной массы в бункере введен запрет на использование ручного инструмента, установлены защитные ограждения смотровых окон, внедряются организационно-технические меры по снижению влажности и засорения горной массы, а также инициированы разработка и внедрение специальных устройств (вибрационных, ударных и т. д.) для предотвращения зависаний.

По итогам расследования случая, произошедшего при падении сотрудника в бункер в ходе попытки извлечения застрявшей металлоконструкции (рудозасоряющего элемента), разрабатываются дополнения в нормативные документы, инструкция и порядок взаимодействия при извлечении рудозасоряющих элементов, планируется использование беспилотных систем для осмотра опасных зон, где необходимо извлечение рудозасоряющих элементов из рудоперепусков / приемных бункеров, а выполнение подобных работ впредь будет осуществляться под непосредственным руководством технических руководителей с разработкой технологических карт.

## Безопасность подрядных организаций

**Показатели травматизма подрядчиков,** человек

| Показатель | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| Производственные травмы, в том числе: | 30 | 46 | 32 | 31 | 29 |
| • с временной потерей трудоспособности | 28 | 42 | 25 | 30 | 28 |
| • смертельные | 2 | 4 | 7 | 1 | 1 |
| LTIFR | – | – | – | 0,52 | 0,56 |
| FIFR | – | – | – | 0,017 | 0,020 |

Нормативно-методические документы Компании в области промышленной безопасности — положения, политики, корпоративные стандарты, кардинальные правила безопасности — распространяются на сотрудников подрядных организаций. В 2025 году на заседании Совета директоров была утверждена Политика в области обеспечения производственной безопасности порядных организаций.

При заключении договоров с подрядными организациями основной акцент в области охраны труда делается на исключении смертельных случаев и нарушений правил промышленной безопасности.

Все работы, выполняемые подрядными организациями в условиях повышенной опасности, проводятся в соответствии с требованиями корпоративных стандартов. При допуске обязательно учитываются требования по охране труда, которые должны соблюдаться при организации и выполнении работ. Контроль их соблюдения осуществляется каждую смену. Перед началом работ сотрудники подрядных организаций проходят вводный и целевой инструктажи по охране труда, в том числе в части мер безопасности.

На объектах «Норникеля» регулярно проводятся совместные проверки соблюдения требований безопасности. При несоблюдении требований безопасности на подрядные организации накладываются штрафы.

С целью создания среды, где безопасность становится общей ценностью для всех участников процесса, ежегодно проводится сессия с крупными подрядными организациями с обсуждением кейсов и проблем, а также тренинги с привлечением внутренних тренеров Компании. Последняя сессия позволила определить, что безопасность — это ответственность всех участников процесса, а не только заказчика.

Также для подрядных организаций на регулярной основе проводятся тренинги по темам «Динамическая оценка рисков» и «Поведенческий аудит безопасности».

# Культура безопасности

Компания регулярно совершенствует элементы системы ПБиОТ. Изменения охватывают все производственные подразделения Компании — от добычи руды до производства металлов.

С 2024 года в Компании стала проводиться оценка уровня зрелости культуры безопасности по методологии Патрика Хадсона (пять уровней лестницы безопасности). В 2024 году оценка культуры составляла 2,87 балла, в 2025 году — 3,5 балла.

**Расходы на ПБиОТ**

| Показатель | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025[1] |
|---|---|---|---|---|---|
| Расходы на ПБиОТ, млн руб., в том числе: | 12 728 | 21 697 | 17 505 | 19 784 | 11 401 |
| расходы на одного сотрудника, тыс. руб. | 173 | 272 | 218 | 256 | 150 |

Для поддержания высокого уровня осведомленности сотрудников о мерах безопасности Компания регулярно разрабатывает и обновляет памятки, видеоролики, презентационные и другие визуальные материалы, акцентирующие внимание на самых важных сведениях, которыми необходимо руководствоваться в тех или иных ситуациях или при выполнении определенных работ для сохранения жизни и здоровья. Доступ к информации по охране труда обеспечен всем сотрудникам Компании.

**Так, в 2025 году «Норникель» выделил ключевые инициативы:**

- изменение формата коммуникаций — акцент на простые и интересные примеры по ПБиОТ: публикации на странице Компании и в «Супернике»;
- внедрение собственных цифровых решений для предотвращения несчастных случаев:
  - реализовано четыре решения по видеоаналитике для выявления нарушений кардинальных правил безопасности;
  - продолжается развертывание инфраструктуры для речевой аналитики;
- внедрение нового формата аудитов, нацеленного на выявление системных несоответствий;
- тиражирование извлеченных уроков по результатам расследований;
- полная трансформация системы мотивации в области ПБиОТ, в том числе формата проведения соревнований;
- запуск и успешная реализация собственных проектов по культуре безопасности: «Лидерство и институт амбассадоров».

[1] В 2025 году в Компании разработан и принят унифицированный подход к формированию отчетности по затратам на ПБиОТ. Новый подход не включает в себя затраты на мероприятия, по результатам которых улучшение условий ПБиОТ является сопутствующим эффектом. Сравнение затрат 2025 года с данными, представленными в более ранних публичных отчетах Компании, нерелевантно.

# Готовность к чрезвычайным ситуациям

В соответствии с требованиями законодательства Компания поддерживает постоянную готовность своих подразделений к аварийным ситуациям, а также к локализации и ликвидации последствий аварий, поскольку в структуру «Норникеля» входят более 300 опасных производственных объектов, применяющих в технологических процессах опасные вещества.

В Компании создана и функционирует система мониторинга ПБиОТ, обеспечивающая многоступенчатый контроль. Проводятся целевые, оперативные и комплексные проверки состояния ПБиОТ. Используемая в Компании схема информирования о происшествиях, а также система классификации происшествий позволяют оперативно реагировать на них и расширяют возможности дальнейшего анализа.

Кроме того, в Компании организованы поведенческие аудиты безопасности. По результатам контрольно-профилактической работы выявлено и привлечено к ответственности, в том числе с частичным или полным депремированием, более 8 тыс. нарушителей промышленной безопасности.

**Процедуры готовности к аварийным ситуациям**

- На каждом предприятии разработаны планы мероприятий по ликвидации последствий аварий на объектах
- Созданы горноспасательные команды, регулярно тренирующиеся в условиях, максимально приближенных к реальным
- Персонал проходит обучение действиям в случае чрезвычайных ситуаций, проводятся учебные тревоги для сотрудников
- Установлены системы наблюдения, оповещения, связи и поддержки действий в случае аварии на объектах
- Создан резерв для ликвидации последствий аварий на опасных производственных объектах
- Заключены договоры с профессиональными аварийно-спасательными службами

# Мониторинг нарушений

В Компании создана и функционирует система мониторинга ПБиОТ, обеспечивающая многоступенчатый контроль. Проводятся целевые, оперативные и комплексные проверки состояния ПБиОТ. Используемая в Компании схема информирования о происшествиях, а также система классификации происшествий позволяют оперативно реагировать на них и расширяют возможности дальнейшего анализа.

Кроме того, в Компании организованы поведенческие аудиты безопасности. По результатам контрольно-профилактической работы выявлено и привлечено к ответственности, в том числе с частичным или полным депремированием, более 3 тыс. нарушителей промышленной безопасности.

# Обучение персонала

Компания уделяет особое внимание тому, чтобы сотрудники имели необходимые знания, умения и навыки для безопасного и ответственного выполнения своих обязанностей.

Обучение начинается сразу после приема сотрудника на работу с вводного инструктажа по безопасности труда и последующих инструктажей уже непосредственно на рабочем месте. В дальнейшем регулярно проводятся инструктажи и тренинги в соответствии с действующими программами и спецификой работы. Все сотрудники Группы регулярно проходят онлайн-обучение и итоговое тестирование по теме промышленной безопасности. Для обучения сотрудников основных профессий разработаны интерактивные курсы подготовки.

**Статистика по обучению ПБиОТ**

| Показатель | 2021 | 2022 | 2023[1] | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| Количество сотрудников, прошедших обучение | 38 253 | 51 520 | 57 114 | 55 427 | 50 061 |
| Доля сотрудников, прошедших обучение, % | 52 | 66 | 72 | 70 | 66 |
| Количество тренингов, шт. | – | 707 | 4 262 | 4 045 | 4 208 |

## Развитие практических навыков

В фокусе особого внимания системы обучения персонала — получение практических умений и навыков для эффективной и безопасной работы с высокотехнологичным оборудованием. В филиале Корпоративного университета в Мончегорске есть класс виртуальной реальности, а в Норильске — целый комплекс высокотехнологичных площадок, позволяющих в безопасных условиях осваивать сложные навыки выполнения работ в опасных условиях. С помощью тренажеров виртуальной реальности сотрудники учатся правильно использовать средства индивидуальной защиты и осваивают правила перемещения по горным выработкам. Тренажеры-симуляторы с 3D-эффектом за счет применения виртуальных технологий «погружения» позволяют визуализировать рудник и имитировать работу реальных подземных машин. В 2025 году обучение на тренажерах-симуляторах прошли около 350 человек.

На подземном полигоне на базе шахты «Ангидрит» рудника «Кайерканский», который входит в топ-15 предприятий промышленного туризма, ежегодно проходят практическое обучение свыше 200 машинистов подземных самоходных машин. Ведется подготовка к внедрению технологий «безлюдного рудника», поэтому персонал обучают управлять техникой и оборудованием с применением технологий дистанционного управления.

С 2023 года проводятся практические занятия по отработке навыков выполнения работ на высоте с применением различных средств безопасности. В 2025 году обучение в учебно-тренировочном комплексе прошли более 4,5 тыс. сотрудников.

В 2025 году для отработки навыков выполнения работ на высоте был запущен тренажер недалеко от Надеждинского металлургического завода. Обучение прошли 443 сотрудника.

В июле 2025 года в Мончегорске запущен новый уникальный аудиторный тренажерный комплекс для обучения работе на высоте. Обучены первые 75 человек.

[1] С 2023 года подсчет прошедших обучение ведется по программам, разрабатываемым Департаментом ПБиОТ.

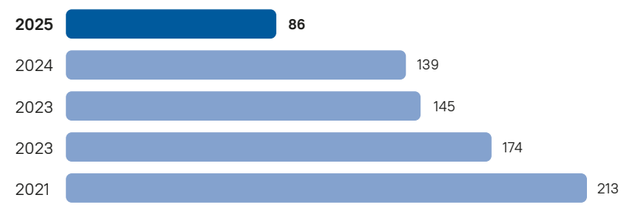
# Защита от вредного воздействия

Компания обеспечивает защиту сотрудников от влияния негативных факторов производства, предоставляя коллективные и индивидуальные средства защиты, внедряет эффективные режимы труда и отдыха, улучшает социально-бытовые условия на производстве. Всем сотрудникам в течение рабочих смен обязательно предоставляется перерыв для питания.

Сотрудники, имеющие контакт с вредными веществами, направляются на специальное медицинское обследование в центры профессиональной патологии. Персонал, занятый на работах, связанных с загрязнением, бесплатно обеспечивается смывающими и обеззараживающими средствами. Сотрудники, работающие во вредных и в особо вредных условиях труда, бесплатно получают лечебно-профилактическое питание, молоко или равноценные пищевые продукты.

# Профилактика профессиональных заболеваний

Большинство сотрудников Компании живут в Норильском промышленном районе. Для минимизации риска возникновения профессиональных заболеваний Компания реализует Серную программу, направленную на сокращение выбросов диоксида серы в атмосферу, внедряет эффективные меры охраны здоровья с учетом как производственных, так и индивидуальных факторов риска, пропагандирует здоровый образ жизни.

Ключевым элементом профилактики профессиональных заболеваний является регулярный контроль здоровья персонала. Сотрудники за счет Компании проходят обязательные осмотры при поступлении на работу и затем регулярные медицинские осмотры в течение срока работы. На производственных предприятиях действуют здравпункты, где проводятся осмотры перед началом работы и прием сотрудников по обращениям.

**Вновь выявленные профессиональные заболевания,** человек