

Стратегический подход

Управление устойчивым развитием

В основе управления устойчивым развитием в «Норникеле» — матричная модель: ответственность за реализацию экологических, социальных и управленческих задач распределена между функциональными подразделениями. Принятие ключевых решений и контроль по большинству вопросов в данной сфере остаются на уровне высших органов управления — Правления, Совета директоров и их профильных комитетов. На уровне Совета директоров контроль за развитием и внедрением практик устойчивого развития осуществляет Комитет по устойчивому развитию и изменению климата.

Операционная деятельность и стратегическое планирование «Норникеля» основаны на принципах устойчивого развития, которые закреплены во внутренних нормативных документах Компании.

Схема управления устойчивым развитием

Комитет по устойчивому развитию и изменению климата

под председательством независимого директора

- Осуществляет мониторинг и эффективность исполнения стратегии
- Контролирует выполнение целей и программ в области устойчивого развития
- Предоставляет Совету директоров заключения по оценке эффективности и качества формирования и реализации ключевых проектов в области устойчивого развития

Первый вице-президент — Операционный директор, руководитель Заполярного дивизиона

Вице-президент по экологии и промышленной безопасности

- Организует работу по управлению рисками Компании и организаций корпоративной структуры в области устойчивого развития
- Проводит анализ и идентификацию ключевых заинтересованных сторон, а также подготовку ежегодных планов взаимодействия с заинтересованными сторонами

Вице-президент, руководитель Энергетического дивизиона

Департамент энергетики

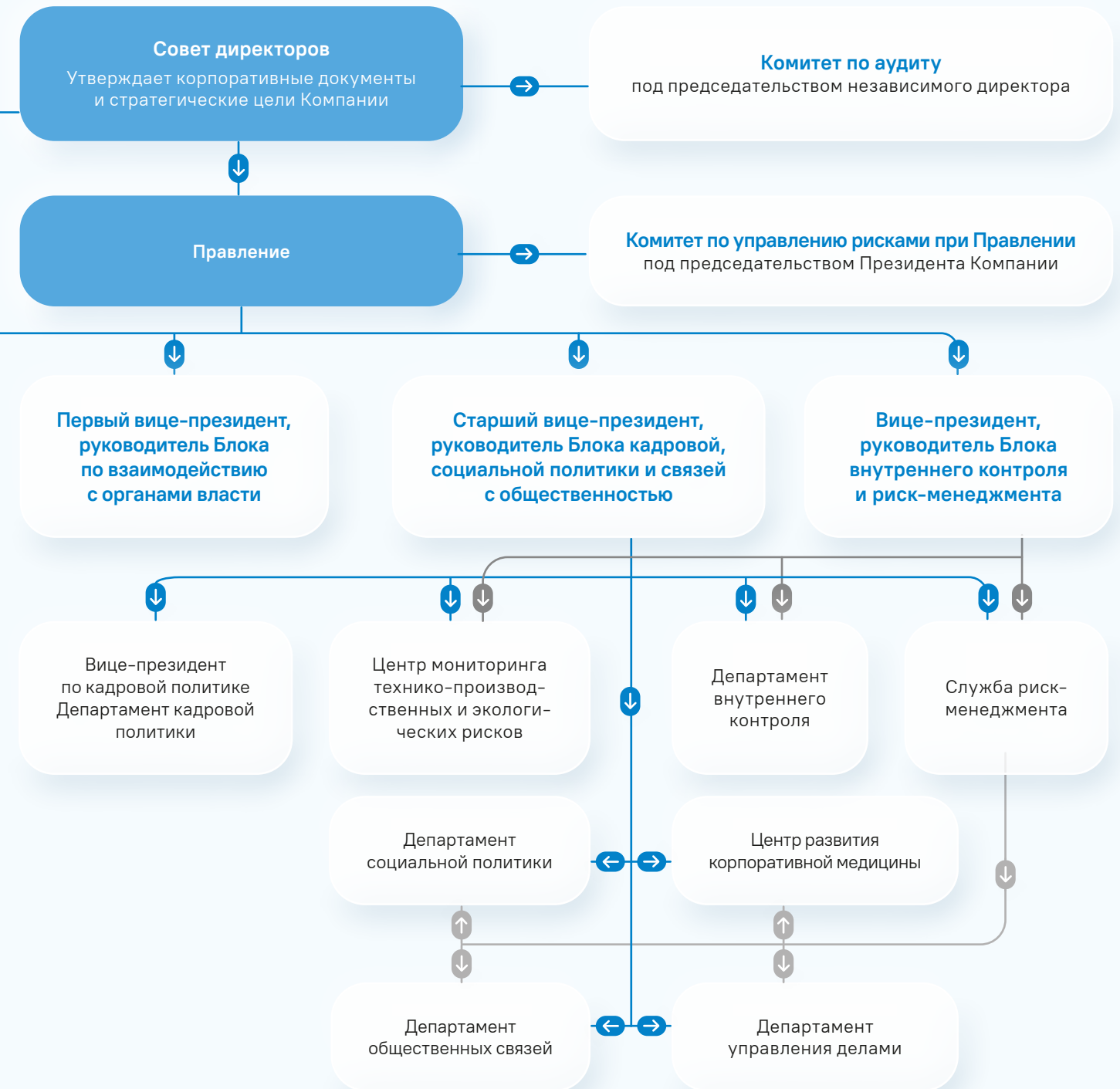
Центр развития ВИЭ

- Отвечает за систему ответственной цепочки поставок
- Реализует учет выбросов парниковых газов по Группе и обеспечивает методологическое сопровождение проектов в области изменения климата

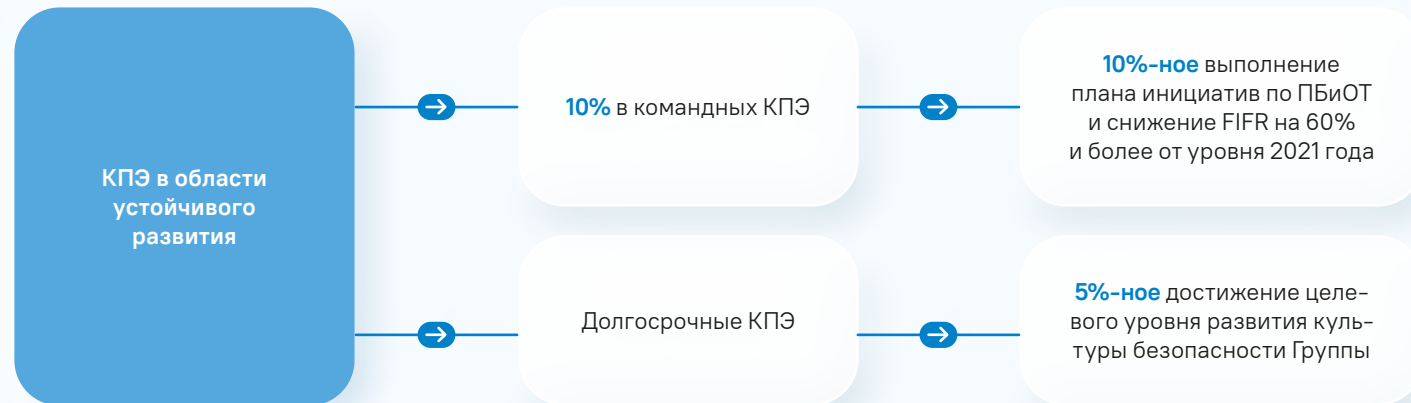
Управление гражданской обороны, предупреждения чрезвычайных ситуаций и пожарной безопасности

Управление устойчивого развития

- Участвует в разработке стратегии развития Компании в части соответствия концепции устойчивого развития
- Обеспечивает интеграцию принципов устойчивого развития в деятельность Компании и выпуск отчетности по вопросам устойчивого развития



КПЭ топ-менеджмента в области устойчивого развития



Стратегические приоритеты

В 2025 году продолжена реализация Стратегии социально-устойчивого развития, в рамках которой «Норникель» ставит перед собой цели по обеспечению достойных условий труда, безопасности на производстве, созданию возможностей для развития человеческого капитала и регионов присутствия, в том числе благодаря сотрудничеству с коренными малочисленными народами.

Также Компания вела работу по актуализации и реализации Стратегии в области экологии и изменения климата. Стратегия включает в себя цели по снижению воздействия на компоненты окружающей среды, минимизации рисков и соответствию требованиям стандартов устойчивого развития.

Ключевыми проектами в области устойчивого развития, получившими наибольшее финансирование, в 2025 году стали:

- Серная программа 2.0;
- комплекс мероприятий по охране труда и промышленной безопасности;
- программа «Сделано с заботой»;

- проекты благотворительной направленности;
- реновация Норильска;
- проекты, направленные на энергосбережение и повышение энергоэффективности;
- «Чистый Норильск».



Более подробная информация о проектах представлена в [Отчете об устойчивом развитии «Норникеля» за 2025 год](#)

Принципы устойчивого развития внедряются в корпоративную культуру и управленческую модель Компании. Так, в 2025 году:

- Компания выпустила [Отчет об устойчивом развитии](#) и [Отчет в области ответственной цепочки поставок](#);
- «Норникель» провел комплексные проверки 100% поставщиков минерального сырья¹. По результатам проверок в цепочках поставок не было выявлено рисков;

- Компания провела оценку соответствия выборки поставщиков товаров, работ и услуг требованиям по устойчивому развитию и ответственной цепочке поставок, охват выборки составил 44% закупок Группы, степень соответствия требованиям также составила 44%²;
- «Норникель» проработал рекомендации в области повышения качества управления рисками устойчивого развития;
- сотрудники Компании продолжили обучение в рамках курсов по устойчивому развитию, ответственной цепочке поставок и правам человека;
- Компания рассчитала Индекс по правам человека.

В 2026 году «Норникель» продолжит реализацию мероприятий, направленных на гармонизацию деятельности в соответствии с национальными и международными требованиями ведущих стандартов и руководств, в том числе планируется дальнейшая интеграция принципов устойчивого развития.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Ключевые группы заинтересованных сторон (ЗС): сотрудники; государственные органы власти; рейтинговые агентства; акционеры, брокеры, инвесторы и аналитики; покупатели и поставщики; местные сообщества и некоммерческие организации.

Взаимодействие с ЗС основано на трех принципах

Непрерывный диалог благодаря различным способам коммуникации, учету интересов и ожиданий ЗС и анализу обратной связи



Управление фактическим и потенциальным воздействием, минимизация негативных последствий



Прозрачность за счет ежегодной публикации планов по взаимодействию с ЗС и отчетности в соответствии с актуальными стандартами и рекомендациями



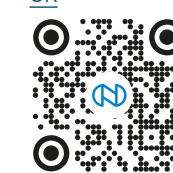
Для продвижения повестки устойчивого развития «Норникель» использует цифровые инструменты, которые охватывают различные целевые аудитории и позволяют определить уровень вовлеченности аудитории, выявить ключевые темы, получить обратную связь и скорректировать при необходимости дальнейшую коммуникацию.

Каналы взаимодействия через социальные сети

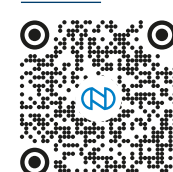
[VK](#)



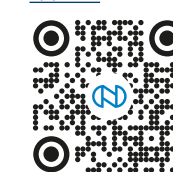
[OK](#)



[RUTUBE](#)



[«Дзен»](#)



¹ К поставщикам минерального сырья относятся поставщики добытого минерального сырья (сырья, прошедшего первичную обработку и не подвергшегося рафинированию) и поставщики, оказывающие услуги по транспортировке минерального сырья, его переработке и проведению погрузочно-разгрузочных работ. Под минеральным сырьем имеются в виду никель-, кобальт- и медьсодержащие полезные ископаемые.
² Итоги проверок и оценок поставщиков по критериям устойчивого развития и ответственной цепочки поставок подробно раскрыты в [Отчете в области ответственной цепочки поставок за 2025 год](#).



Партнерство и сотрудничество

В 2025 году «Норникель» стал лучшей компанией в России по уровню взаимодействия с заинтересованными сторонами, по мнению рейтингового агентства RAEX.



Более подробную информацию читайте в [Отчете об устойчивом развитии за 2025 год](#)

«Норникель» на протяжении многих лет реализует программу поддержки коренных малочисленных народов и продолжает совершенствовать практики в этой области. В марте 2025 года на XV Международном арктическом форуме «Арктика — территория диалога» Компания заключила новое соглашение о сотрудничестве с Федеральным агентством по делам национальностей и Общероссийской общественной организацией «Ассоциация коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации». Ключевая задача соглашения — партнерство в интересах коренных малочисленных народов.

В отчетном году «Норникель» стал одним из пяти индустриальных партнеров будущего международного кампуса в Забайкалье. Вместе партнеры направят более 3 млрд руб. на строительство образовательного центра.

«Норникель» и производитель оборудования для очистки воды ECOFES представили результаты совместной разработки электродов с палладием. Инновационные электроды с палладиевым покрытием для очистки воды значительно повышают эффективность производства беззараживающего реагента, снижают энергопотребление и увеличивают срок службы оборудования.

«Норникель» выступил официальным партнером конференции «Цифровая индустрия промышленной России» (ЦИПР-2025) и заключил стратегические партнерства с ведущими российскими компаниями для внедрения лучших практик в области цифровизации.

«Норникель» и Московский государственный университет заключили соглашение о сотрудничестве, направленное на углубление прикладных исследований окружающей среды в Арктике. Особенностью соглашения является привлечение зарубежных научных центров для участия в полевых исследованиях в Норильске.



Стандарты ISO

Стандарты	ISO 14001:2015 «Экологический менеджмент»	ISO 9001:2015 «Система менеджмента качества»	ISO 45001:2018 «Охрана труда и техника безопасности»
Активы Группы, прошедшие сертификацию	<ul style="list-style-type: none"> • ПАО «ГМК «Норильский никель» • Кольская площадка • Зарубежная площадка • Забайкальский дивизион 	<ul style="list-style-type: none"> • ПАО «ГМК «Норильский никель» • Кольская площадка • Зарубежная площадка • Научно-исследовательский институт 	<ul style="list-style-type: none"> • ПАО «ГМК «Норильский никель» • Кольская площадка • Зарубежная площадка • Забайкальский дивизион
Доля сертификации, %	52	49	51

Инициативы в области устойчивого развития

Наименование	Статус
Инициатива «Вместе к устойчивому развитию» (TfS)	Компания соответствует требованиям инициативы по результатам проведенного повторного аудита в 2022 году
Ассоциация металлов платиновой группы (IPA)	Участник с 1999 года
Институт никеля	Участник с 2005 года
Глобальный договор ООН	Участник с 2016 года
Инициатива по обеспечению ответственной добычи полезных ископаемых (IRMA)	В Компании реализуется дорожная карта по соответствию требованиям инициативы ¹
Принципы горнодобывающей промышленности (ICMM)	В Компании реализуется дорожная карта по соответствию требованиям инициативы
Международный альянс производителей аккумуляторных батарей (GBA)	Участник с 2021 года
Лондонская биржа металлов (ЛБМ)	В 2025 году Лондонская биржа металлов приняла отчеты по пяти маркам металлов «Норникеля»

Рейтинги и оценки в области устойчивого развития

Наименование	Статус
АКРА	ESG-рейтинг — «AA+», уровень ESG-2, что соответствует очень высокой оценке в области экологии, социальной ответственности и управления
RAEX	ESG-рейтинг — «AAA», наивысший уровень ESG
ESG-индекс (от НКР и РБК)	ESG-уровень I (высокий)
Эксперт РА	ESG-рейтинг — «A+», высокий уровень реализации и планирования практик в области устойчивого развития. Прогноз по рейтингу — «стабильный»

¹ Сотрудничество с российскими компаниями приостановлено в 2022 году.