НОРНИКЕЛЬ

Актуализация Стратегии 2017
Инвестиции в устойчивое развитие

Лондон, Ноябрь 2017

Ограничение ответственности

Содержащиеся здесь сведения были собраны на основе информации, доступной ПАО «ГМК «Норильский никель» на момент подготовки презентации. С момента подготовки презентации внешние и иные факторы могли оказать влияние на деятельность ПАО «ГМК «Норильский никель» и затронуть содержащиеся здесь сведения. Кроме того, в настоящей презентации могут предоставляться не все сведения по соответствующим вопросам. ПАО «ГМК «Норильский никель» не дает гарантий или заверений, подтверждающих достоверность, полноту или надежный характер содержащихся здесь сведений.

Любая содержащаяся здесь информация предполагаемого характера подготовлена на основе ряда предположений, которые могут оказаться неверными. Прогнозы, как таковые, связаны с рисками и неопределенностью, и «Норильский никель» желает предостеречь о том, что фактические результаты могут в существенной степени отличаться от явно или неявно указываемых в подобного рода заявлениях. Стоит отметить, что ключевые факторы риска содержатся в последнем опубликованном Годовом отчете. На результатах работы компании могут сказаться иные факторы, как известные «Норильскому никелю», так и наоборот. На презентацию нельзя полагаться в качестве рекомендации или прогноза от «Норильского никеля», и компания, в свою очередь, не берет на себя обязательства публиковать дополненную и измененную редакцию содержащихся здесь заявлений.

Некоторые содержащиеся в презентации сведения, указывающие на долю рынка, занимаемую «Норильским никелем» в соответствующих сферах деятельности, и на позицию относительно конкурентов основываются на общедоступных данных, опубликованных другими горнодобывающими и металлургическими компаниями или торговыми и деловыми организациями и ассоциациями. Подобные публикации и сведения не были подтверждены независимыми источниками, а методика измерения показателей финансовой и операционной деятельности иных организаций, использованные для оценки сравнительной позиции «Норильского никеля» может не соответствовать от используемой «Норильским никелем».

Настоящая презентация не представляет собой в полном виде или частично рекламу ценных бумаг, оферту или предложение осуществления продажи, выпуска, запроса на предложение относительно акций ПАО «ГМК «Норильский никель» и ни в полном объеме, ни частично не должна служить в качестве основы для принятия каких бы то ни было инвестиционных или договорных решений.

Видение Президента

Владимир Потанин
Президент Компании
Председатель Правления

НОРНИКЕЛЬ

Стратегические приоритеты Президента Компании

В 2018-2022 гг. Норникель …

- *…станет более «зеленым» и поможет другим становиться более экологичными*

- *…вступит в новый инвестиционный цикл для обеспечения устойчивого развития и формирования платформы для роста*

- *…продолжит создавать долгосрочную акционерную стоимость*

«Зеленый» Норникель

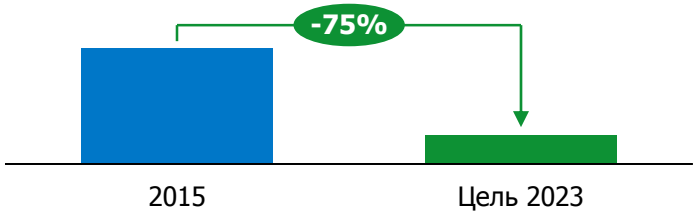
Улучшение экологической ситуации в России…

Снижение выбросов до 50% в трансграничной зоне с Норвегией

Комплексная экологическая программа в Норильском промышленном районе

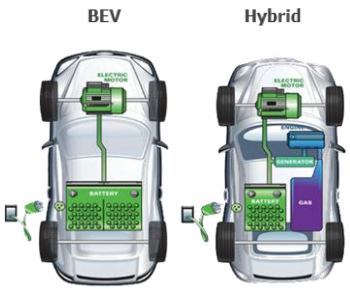
- ✓ Комплексный проект закрытия устаревших производств – снижение выбросов SO_2 в селитебной зоне г. Норильска на 30-35%
- ➢ Реализация комплексной программы по улавливанию SO_2 на НМЗ и МЗ к 2023 году

Объем выбросов SO_2 в НПР[1]



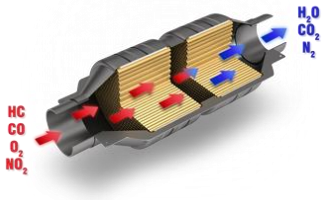
…и поддержка улучшения экологии в мире

Ni, Cu, Co



Обеспечение растущей индустрии электромобилей критическими металлами

Pt, Pd



Обеспечение производителей катализаторов критическими металлами

Источник: LMC Automotive, данные Компании
Примечание: 1. Норильский промышленный район

Запуск нового инвестиционного цикла для обеспечения «устойчивого развития»

Объем инвестиций, 2013-2020 гг.

млрд долл. в год

Приоритеты нового инвестиционного цикла

Беспрецедентная экологическая программа

- Внедрение технологий улавливания SO_2 и реконфигурация медного производства в ЗФ

Цикл обновления основных фондов

- Комплексное обновление инфраструктурных объектов
- Полномасштабная реализация стратегии по замене оборудования

Предпосылки для роста после 2022

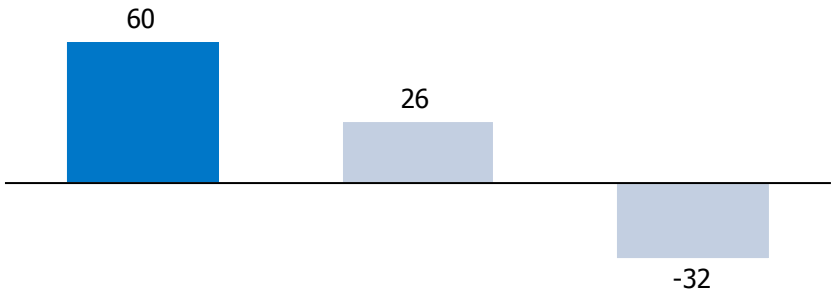
- Рост эффективности производства
- Развитие рудной базы Талнаха
- Подготовка потенциальных «точек роста»

Обеспечение высокой акционерной доходности

2013–2017 гг.

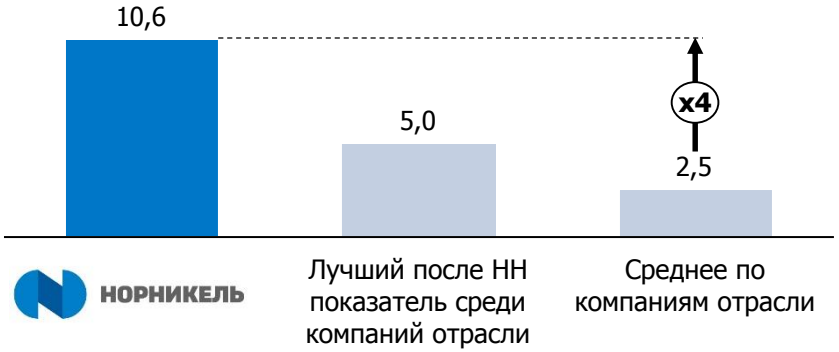
Акционерная доходность кратно превышает показатели отрасли

TSR[2], 2013 г.– наст.время, %



Дивидендная доходность в 4 раза выше, чем в среднем по отрасли[1]

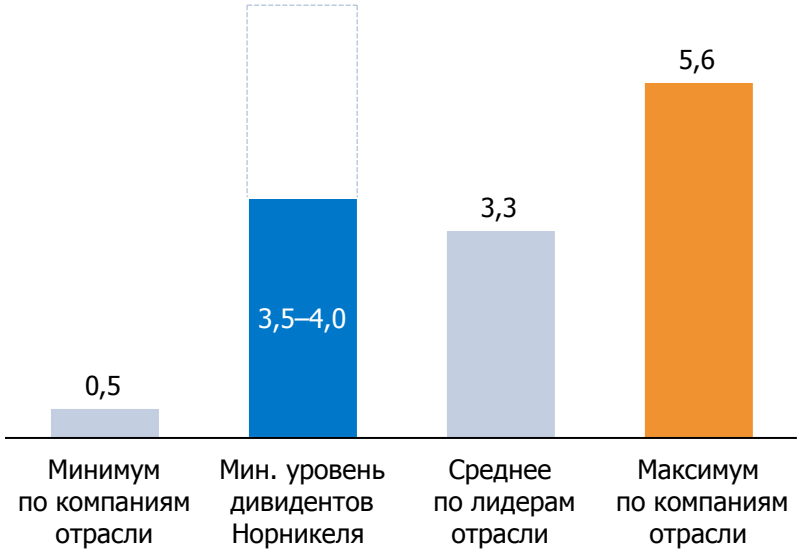
Средняя дивидендная доходность за 2013 г.-наст.время, %



2018–2022 гг.

Даже при расчете от минимального уровня дивидендных выплат (1 млрд долл.) Компания может обеспечить дивидендную доходность выше средней по отрасли [1]

2018–2022 гг., %



Примечание : 1. на основе выборки из 16 диверсифицированных компаний, медных и МПГ компаний; 2017-2022 Консенсус прогноз
2. TSR – Total Shareholder Return (совокупная акционерная доходность)

Статус реализации производственной стратегии и проекты

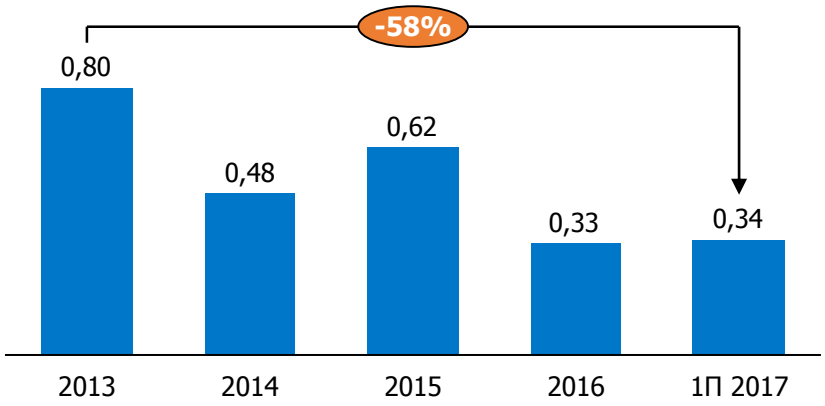
Сергей Дяченко
Первый вице-президент
Операционный директор

НОРНИКЕЛЬ

Улучшение показателей ПБиОТ

LTIFR[1] сократился почти на 60% с 2013 г.

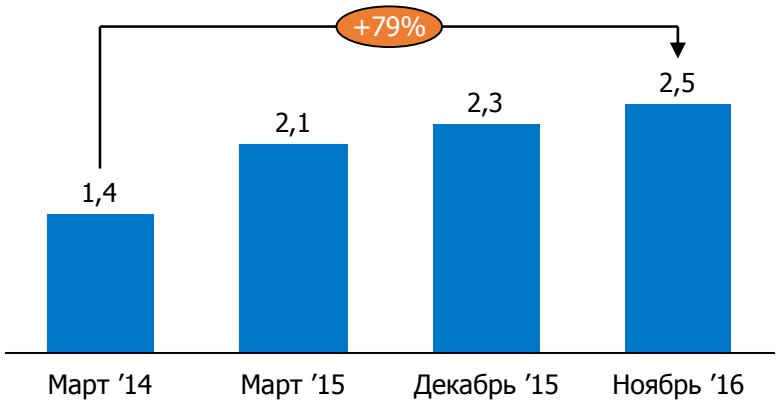
$1*10^{-6}$



- Показатель LTIFR Норникеля остается ниже среднемирового уровня по горнодобывающим компаниям
- Компания подтверждает свою приверженность развитию строгой культуры безопасности труда во всех подразделениях
- Компания продолжает фокусироваться на безопасности персонала и производственных процессов

Оценка уровня культуры безопасности труда улучшилась почти на 80% с 2013 г.

Индекс Бредли, оценка DuPont



- Развитие культуры безопасности труда сопровождается внедрением стандартов по снижению рисков, а также через программу информирования персонала и специализированных программ снижения рисков

Целевые установки:

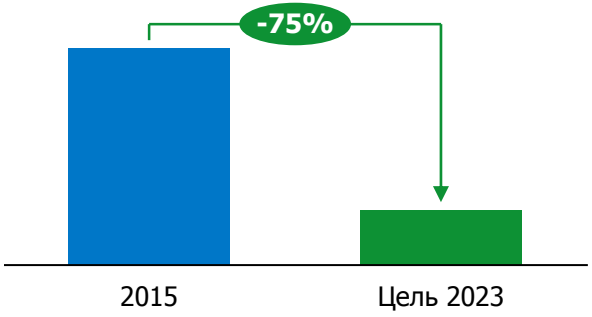
1. Достижение нулевой смертности на производстве
2. Продолжение улучшения показателя LTIFR

Примечание : 1. LTIFR – Коэффициент частоты несчастных случаев с потери рабочего времени (без случаев со смертельным исходом) / фактически отработанное время всеми работниками • 1 000 000)

Комплексная экологическая программа

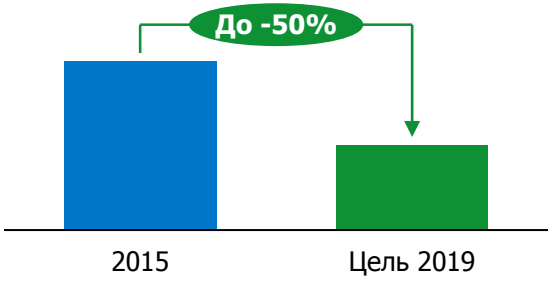
Заполярный филиал

Объем выбросов SO_2 в Норильском промышленном районе



Кольская ГМК

Объем выбросов SO_2 в п. Никеле



Этап I: 2013–2016 гг.

ТОФ-2

Завершена реконфигурация производства

Никелевый завод

Закрыт Никелевый завод

30-35 % Сокращены выбросы в селитебной зоне г. Норильска

Этап II: 2017–2022 гг.

НМЗ

1. Реализация комплексного решения по улавливанию SO_2
2. Строительство комплекса конвертирования меди (с закрытием передела на МЗ)

МЗ

3. Расширение и модернизация серного цеха МЗ

$ Капитальные вложения: **до 2,5 млрд долл.**

2017–2019 гг.

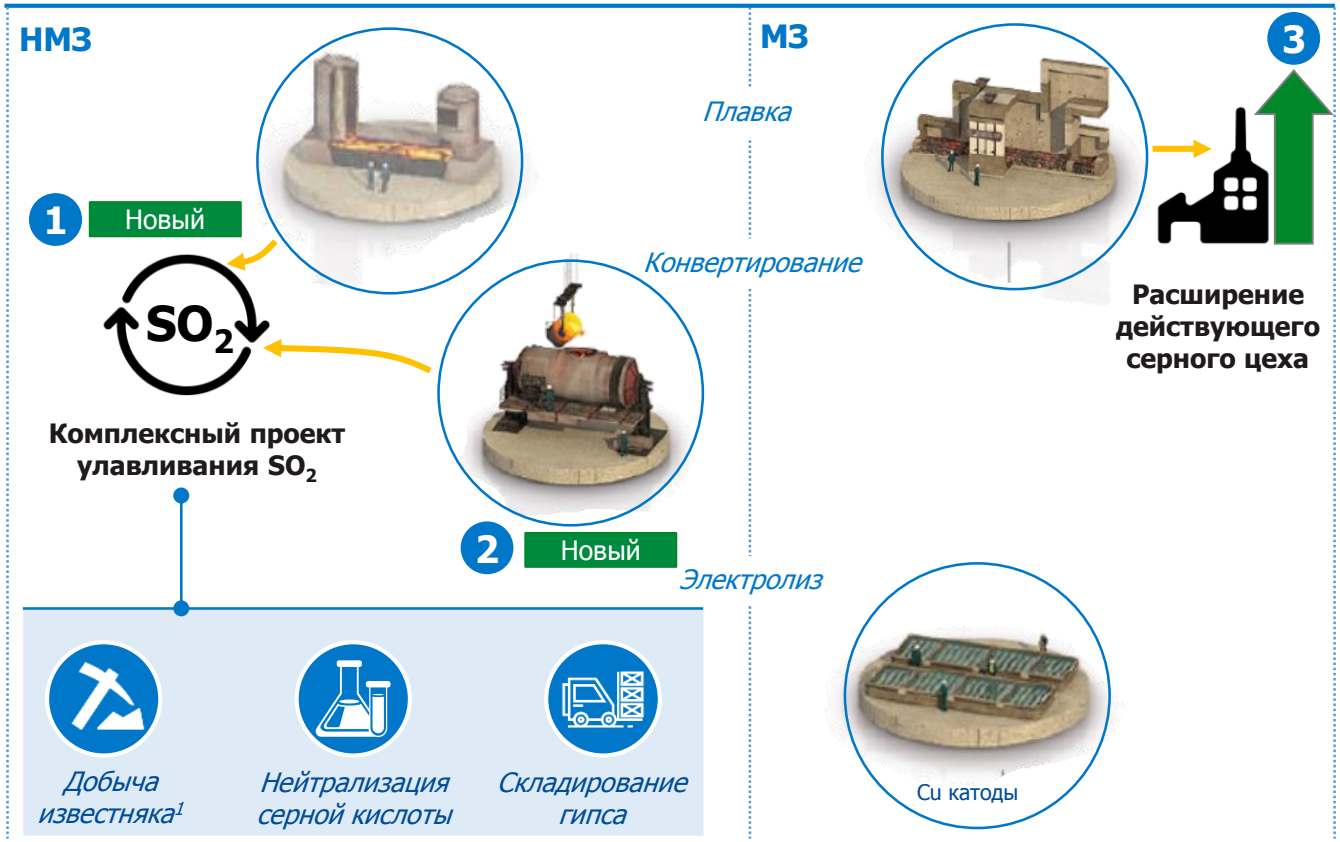
Металлургический цех в п. Никеле

Снижение загрузки плавильного производства на границе с Норвегией

$ Капитальные вложения: **60–70 млн долл.**

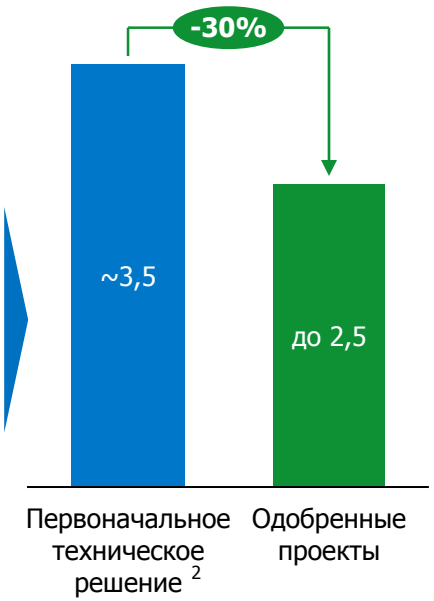
Конфигурация II этапа «экологической программы» Заполярного филиала – три ключевых проекта

Ключевые проекты по снижению выбросов на НМЗ и МЗ



Оптимизация инвестиций

2018–2022 гг., млрд долл.



1	Проект улавливания SO_2 с производством серной кислоты и ее последующей нейтрализацией известняком[1]	2023 г.
2	Перенос передела конвертирования с МЗ на НМЗ	2023 г.
3	Реконструкция и расширение цеха производства элементарной серы	2023 г.

Примечание : 1. В рамках проекта планируется расширение мощностей по добыче известняка; 2. Техническое решение 2010-2012 гг. включало строительство комплекса по улавливанию и производству элементарной серы на НМЗ (см. сл. слайд), реализацию аналогичного проекта на МЗ вкупе с проектом непрерывного конвертирования медных штейнов на МЗ

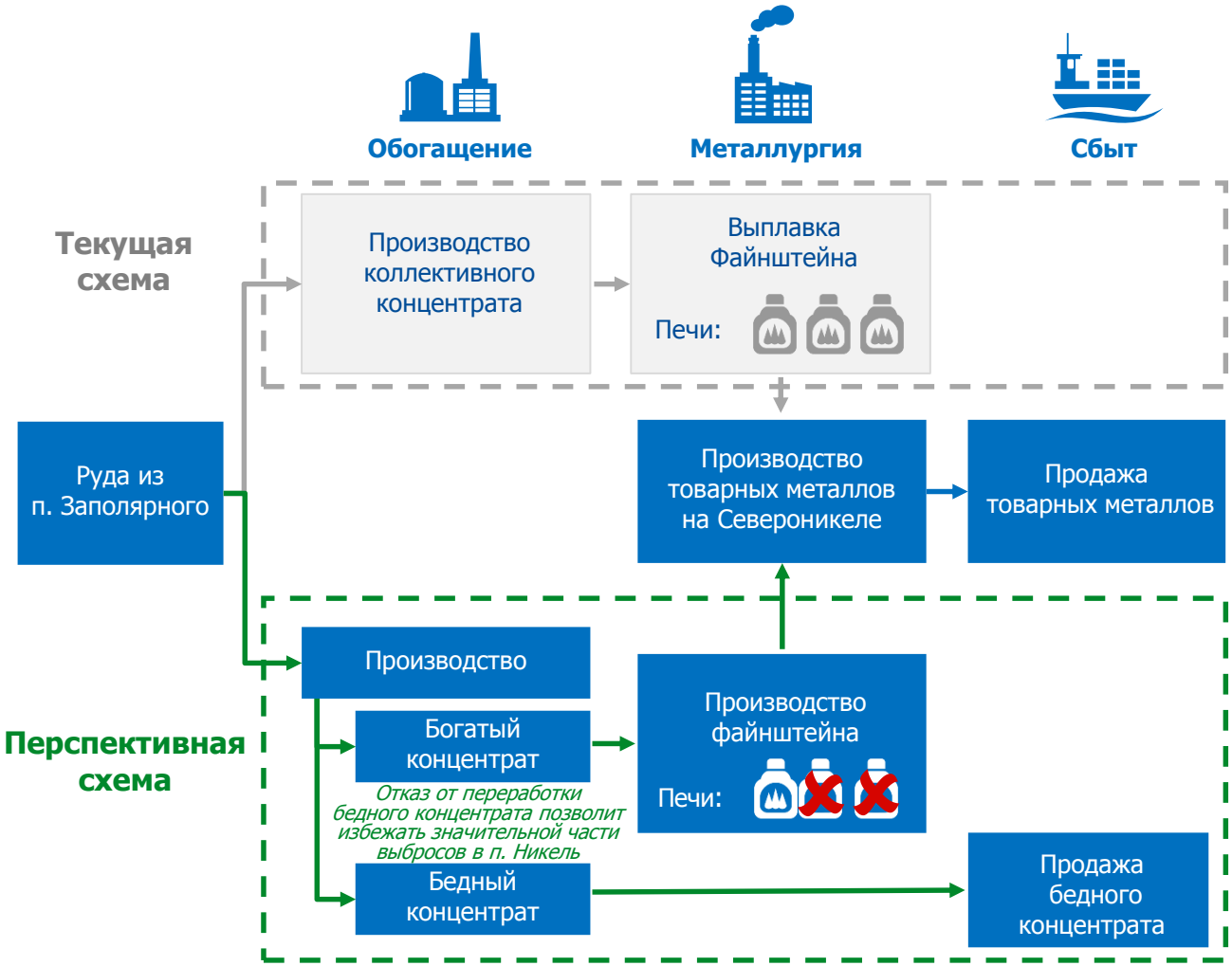
Утилизация SO_2 на НМЗ путем производства серной кислоты и ее нейтрализации

	Технология	Риски	CAPEX	Статус	Запуск
Первоначальный проект: производство элементарной серы	Улавливание SO_2 с производством элементарной серы	Уникальная технология, не имеющая аналогов – высокие операционные риски	млрд долл. 2,1–2,2	▪ Разработана проектная документация ▪ Разработана рабочая документации по контракту с SNC Lavalin Inc.	**2023 г.**
SO_2			-30–35%		
Одобренный проект: производство серной кислоты и ее нейтрализация	Улавливание SO_2 с производством серной кислоты и ее нейтрализацией известняком	Технология активно применяется в мире, в т.ч. в РФ	1,4–1,5	▪ Подготовлено детальное ТЭО ▪ Принято инвестиционное решение о начале фазы проектирования	**2023 г.**

НМЗ

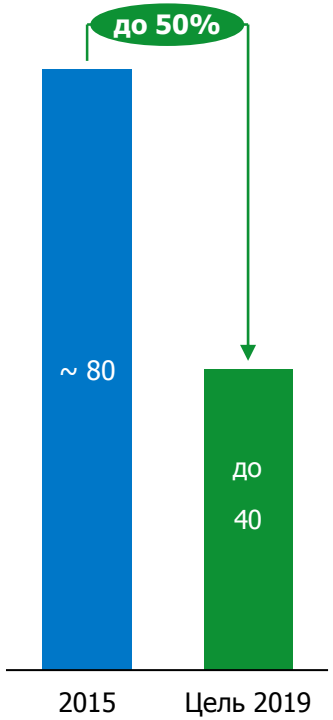
Снижение выбросов в п. Никеле (КГМК) за счет выделения бедного концентрата и его продажи

Текущая и перспективная схема переработки руды на КГМК



Экологический эффект

Объем выбросов SO_2 п. Никеле, млн т в год



Стратегическая карта развития производственных мощностей ГМК

Карта формирования современного, эффективного и экологически чистого производства

КГМК

2018 г.

Оптимизация загрузки плавильного цеха для снижения выбросов SO_2

Плавильный цех

Североникель

2019 г.

Завершение проекта модернизации и расширения мощностей по рафинировке никеля

Завершен

Завершена программа реконфигурации в 2017г.

2017–2022 г.

Интенсивное развитие рудной базы Талнаха

Заполярный филиал

2023 г.

Реализация комплексной экологической программы

к 2022 г.

Потенциальное, строительство 3-й очереди ТОФ (+8 млн т в год)

к 2022-2024 гг.

Потенциальное развитие «Южного кластера» (опция роста)

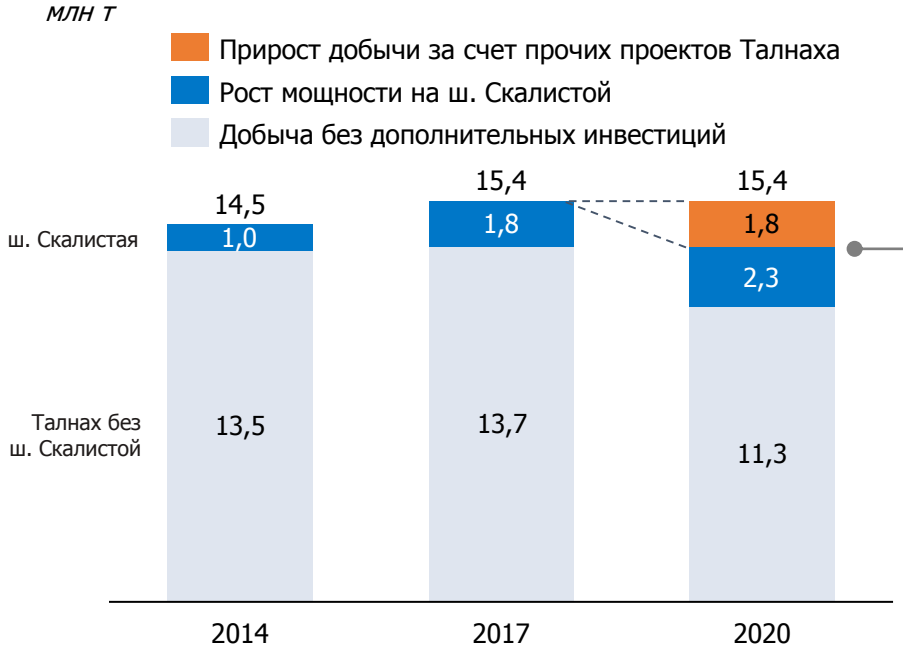
Читинский проект

Пуско-наладка под нагрузкой

Завершение строительства Читинского проекта

Статус базовых горных проектов

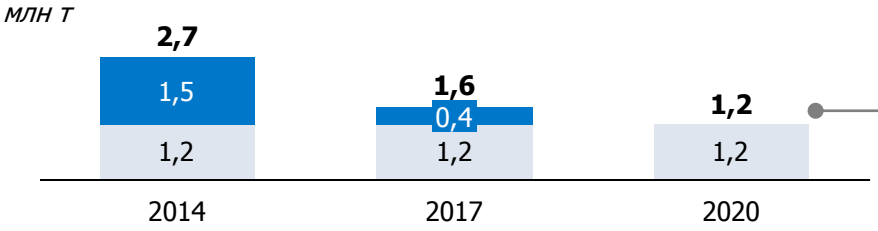
Добыча на Талнахском рудном бассейне



Комментарии

- Инвестиционная программа обеспечивает стабильный уровень добычи в среднесрочной перспективе
- Рост объемов на ш. Скалистой позволит удержать содержания металлов в товарной руде
- Объем инвестиций в развитие проектов рудников Талнаха в период 2018-2020 гг. составит 1,5 млрд долл.

Динамика добычи на р. Заполярный (Южный кластер)



- В базовом варианте добыча на р. Заполярный сокращается до текущего уровня подземной добычи

Карьер Заполярный Шахта Заполярная

Шахта Скалистая: реализация проекта согласно графику

Основные показатели

Описание проекта

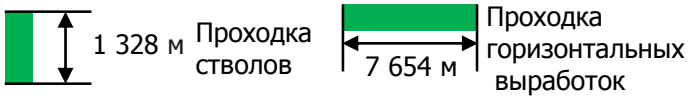
- Производственная мощность – 2,4 млн т в год
- Запасы руды – 58 млн т
- IRR проекта (на январь 2013 г.) – 29%
- Капитальные затраты 2013–2016 гг.: 881 млн долл.
- Капитальные затраты 2017–2020 гг.: ~ 1,0 млрд долл.

График реализации

- Введенные мощности – 300 тыс. т в год в 2016-2017 гг.
- Общая мощность добычи 1,75 млн т в 2017 г.
- Запуск следующего этапа – 400 тыс. т в год в 2018 г.
- Завершение строительства вентиляционного ствола №10 в 2018 г.
- Завершение строительства скипо-клетьевого ствола в 2019 г.

Статус

- Объемы работ в 2016-2017 гг.:



Программа реконфигурации перерабатывающих мощностей

Закрытие Никелевого завода

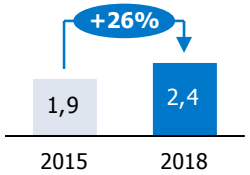
Результат:
Сокращение выбросов SO_2 в селитебной зоне г. Норилске

▼ 30–35%

Завершено

Реконструкция и расширение плавки НМЗ

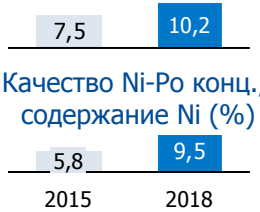
Результат:
Рост плавильных мощностей, млн т



Завершено

Модернизация и расширение ТОФ

Результат:
Мощность ТОФ, млн т

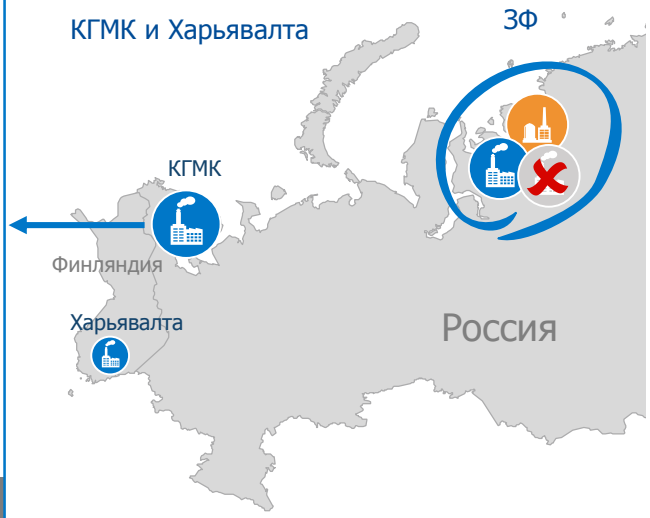


Завершено

Модернизация Ni рафинировки КГМК

- Переход на новую технологию хлорного выщелачивания
- Расширение мощности рафинировки с 165 до 190 тыс. т в год

В стадии реализации



Эффект реконфигурации на EBITDA

- **2018 г.: около 100 млн долл.** за счет повышения сквозного извлечения цветных металлов и сокращения длительности производственного цикла
- **Компания продолжит работать над увеличением эффекта на EBITDA** в рамках Комплексной программы повышения эффективности и перехода на проектную схему всей производственной цепочки
- **Все эффекты** повышения извлечения **включены в прогноз производства**[1] на 2018-2020 гг.

Примечание: 1. Эффекты реконфигурации позволяют удержать стабильный уровень производства цветных металлов с учетом исчерпания запасов лежалого концентрата и сокращения добычи на р. Заполярный

Модернизация никелевой рафинировки КГМК

Текущий статус

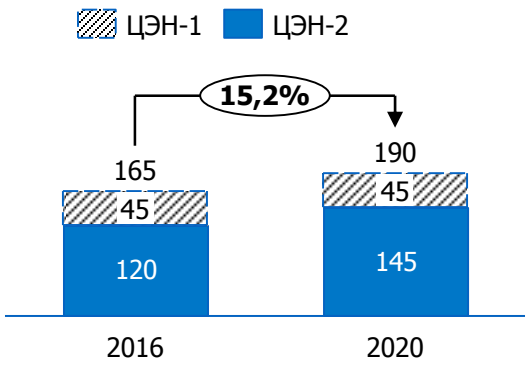
- Ведутся строительно-монтажные работы на всех площадках
- Произведена переоснастка 42 ванн в ЦЭН–2 под технологию хлорного выщелачивания
- Текущий уровень готовности: ~40%

Следующие шаги

- Завершение строительства инфраструктурных объектов
- Поэтапный ввод мощностей в течение 2018 г.
- Выход на проектную мощность и показатели в течение 2019 г.

Ожидаемый эффект

Ni рафинировочные мощности КГМК, тыс.т



- Повышение извлечения Ni из файнштейна на >1,0%
- Оптимизация запасов незавершенного производства
- Капитальные вложения (полный цикл) около 300–350 млн долл.

Быстринский ГОК (Читинский проект)

Описание проекта

- **Начало пуско-наладки под нагрузкой (завершение пуско-наладки запланировано на 1П 2018 г.)**
- Запасы руды: 341 млн т, содержание металлов в руде: Cu – ~0,7%; Fe – ~21%; Au – ~0,9 г/т
- Внутренняя инфраструктура: карьер, обогатительная фабрика (измельчение и флотация), городок для рабочих и т.д.
- Внешняя инфраструктура:

Построено 234 км ЛЭП 220 кВ

Построено 223 км ж/д к площадке (в рамках ГЧП)

Основные показатели проекта

Годовой объем производства		2018 г.	2021 г.+
Руда	млн т	6-7	10
Cu (в концентрате)	тыс. т	35-40	~70-75
Au (в концентрате)	тыс.тр.унц.	180-200	~250-260
Fe (магнетитовый концентрат)	тыс. т	1 400-1 600	~ 2 900

млрд долл.

CAPEX	~1,7
EBITDA'20+	*0,4–0,5*
Денежные затраты	*0,3-0,4*

Ключевые вехи корпоративного развития

- Продажа **13,3%** проекта консорциуму китайских инвесторов (реализовано)
- Продажа **36,6%** проекта CIS Natural Resources (реализовано)
- Потенциально – проведение IPO

Портфель перспективных проектов – потенциальных «точек роста»

Карта потенциальных точек роста после 2022 года

Талнах

Проекты увеличения объемов добычи

Статус:
Разрабатываются комплексные ТЭО долгосрочного развития рудников

Баимское

Потенциальный Первоклассный актив

Статус:
Разработано предварительное ТЭО (PFS)

Южный кластер

Потенциальный ТОП-5 производитель МПГ через 6-7 лет

Статус:
Разрабатывается ТЭО

Масловское

Потенциально крупнейший «гринфилд» МПГ актив

Статус:
Разработано ТЭО кондиций

Обсуждение потенциального партнерства с недропользователями в регионе

- Продолжается поиск потенциальных «гринфилд» проектов, удовлетворяющих стратегическим критериям Компании
- Норникель планирует распространить опыт реализации Читинского проекта на новые потенциальные проекты

Производственный актив **«Гринфилд» актив**

Точки роста: Южный кластер и 3-я очередь ТОФ

География | **Предпосылки роста** | **Статус**

ТОФ-3

- Эффективные технологии обогащения вкрапленных руд, потенциально увеличивающие уровень извлечения металлов из руды (в сравнении с НОФ)
- Невозможность реализации этой технологии в рамках существующих фондов НОФ без полной реконструкции
- Возможность оптимизации транспортных затрат

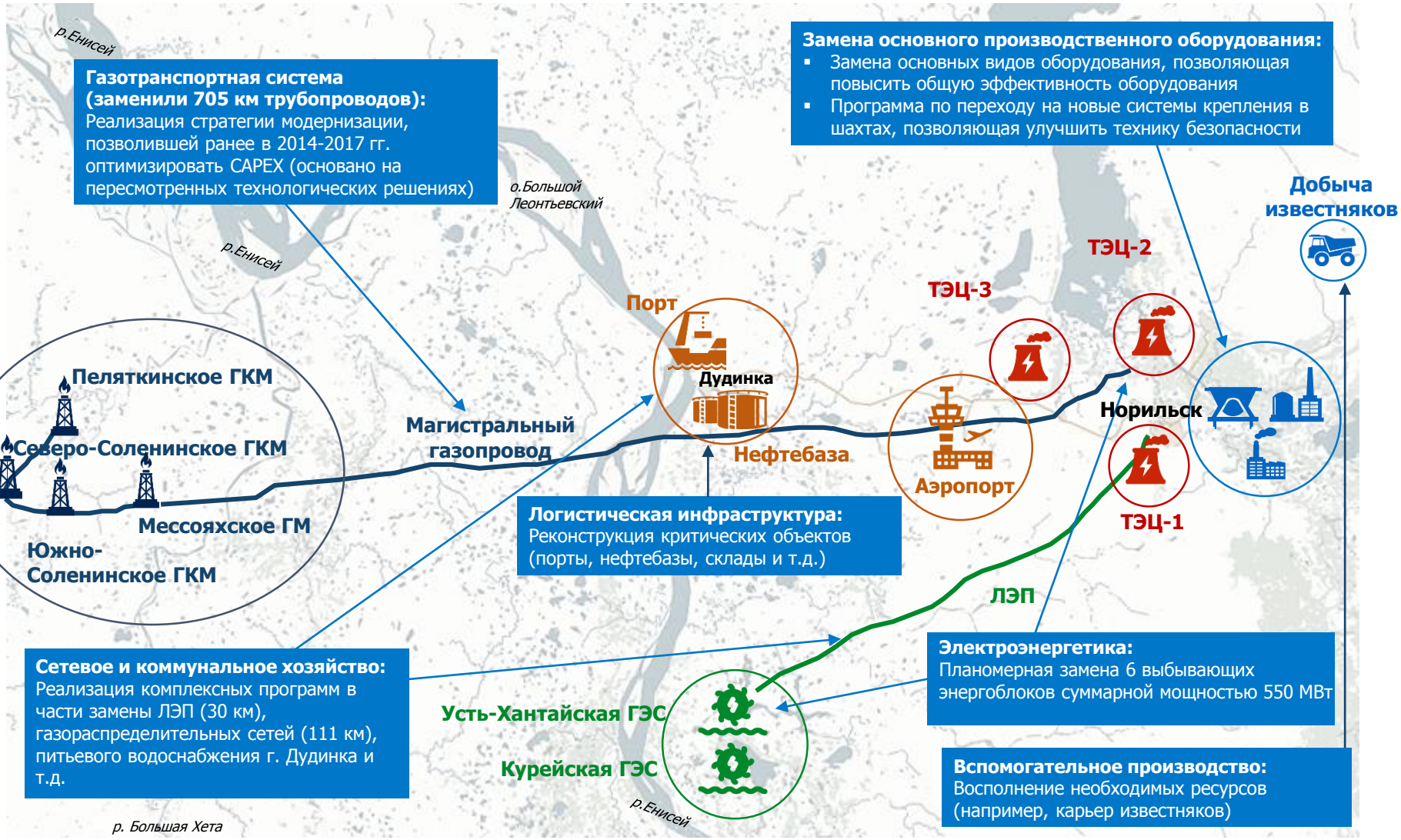
- Разрабатывается ТЭО (завершение в 1П 2018 г.)

Южный кластер

- Потенциально один из ТОП-5 производителей МПГ в мире, работающий на ресурсной базе «Южного кластера»
- Эффективная загрузка высвобожденных мощностей НОФ (после реализации проекта ТОФ-3)

- Проведено уточнение геологических данных
- Принятие инвестиционного решение ожидается в 1П 2018 г.
- Для потенциального привлечения проектного финансирования сформировано отдельное юридическое лицо в периметре Норникеля с переводом на него лицензии

Цикл обновления инфраструктуры: 2018-2022 гг.



Инвестиционная программа 2013-2020 гг.

2017 г. : ключевая фаза строительства Быстринского проекта

2018 г.: Финальные платежи Быстринского проекта; завершение строительства основных объектов на рудниках Скалистый, Комсомольский и Таймырский

2019 г.+: начало строительства проектов по снижению выбросов и цикла модернизации/ обновления инфраструктуры и производственных фондов

Инвестиционная программа 2018 г. – 2 млрд долл.

млн долл.

Проекты роста

до100 — Подготовка опциональных проектов роста (Комплексные проекты Талнаха, ТОФ 3-я очередь, Южный кластер)

- Проектно-изыскательские работы
- Предоплата оборудования длительного срока изготовления (срок принятия инвестиционного решения конец 2018 г.)

Экологическая программа

1,8-2,0 / 100–150 — Экологическая программа

- Разработка проектной и рабочей документации по ключевым проектам улавливания серы на МЗ и НМЗ, подготовка площадок
- Начало контрактации оборудования по проекту МЗ

Базовая инвестиционная программа

1,7-1,9

150-200 — Читинский проект

- Завершение отдельных строительных работ/финальные платежи

200-250 — Реконфигурация

- Расширение и модернизация рафинировочного производства КГМК

400-500 — «Горные» проекты

- Реализация проектов для поддержания уровня производства
- Завершение строительства основных объектов на рудниках Скалистый, Комсомольский и Таймырский

120-170 — Программы повышения эффективности

- IT, автоматизация, НИОКР, повышение эффективности работы оборудования

250-290 — Поддержание инфраструктурных активов

- Реконструкция/модернизация инфраструктуры (энергетический и логистический комплекс, коммунальное хозяйство и т.д.)

400-450 — Поддержание производственных фондов

- Обеспечение надежности основных производственных активов (замена оборудования, соответствие регуляторным требованиям и т.д.)

2018 План

Уровень инвестиций 2019-2020 гг. – 2,3-2,5 млрд долл. в год с учетом проектов улавливания SO_2

млн долл. в год

Проекты роста

Ведется оценка

Подготовка опциональных проектов роста (Комплексные проекты Талнаха, ТОФ 3-я очередь, Южный кластер)

- Принятие инвестиционных решений в 2018-2019 гг. по проектам с IRR выше порогового уровня
- Потенциальный инвестиционный цикл 3-5 лет

Экологическая программа

2,3 – 2,5

550–800

Экологическая программа

- Активная фаза реализации проектов; ожидаемый пик инвестиций Программы – 2020 год
- Инвестиции на 2021-2022 гг. ожидаются на уровне 1,0-1,2 млрд долл.

Базовая инвестиционная программа

1,6 – 1,8

80-100

Реконфигурация

- Завершение реализации текущей программы реконфигурации
- Начало новой программы реконфигурации на КГМК

400-500

«Горные» проекты

- «Горные» проекты, позволяющие поддерживать уровень производства металлов

100–150

Программы повышения эффективности

- IT, автоматизация, НИОКР, повышение эффективности работы оборудования

400-450

Обновление и модернизация инфраструктурных активов

- Рост инвестиций в инфраструктуру на 50-60% от уровня 2018 г.
- Основная фаза обновления объектов инфраструктуры: замена энергоблоков, газопроводов, электросетей, реконструкция топливохранилищ и т.д.

550-600

Поддержание и обновление производственных фондов

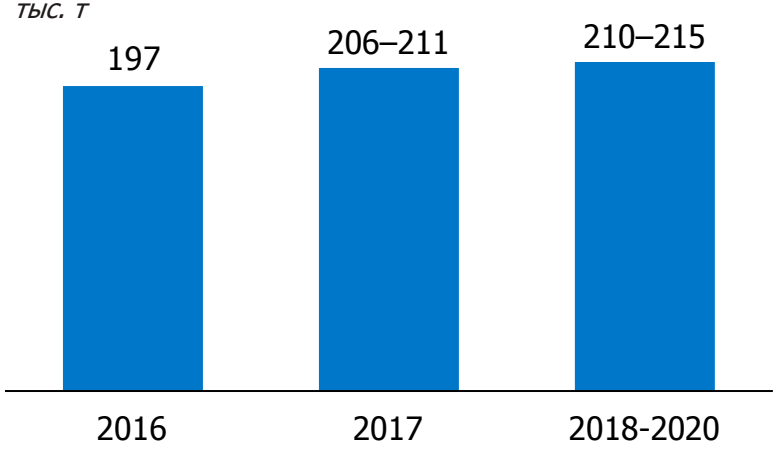
- Рост инвестиций на 30-40% от уровня 2018 г. для полномасштабной замены основного производственного оборудования

Среднегодовые инвестиции 2019-2020 гг.

Производственная программа[1]

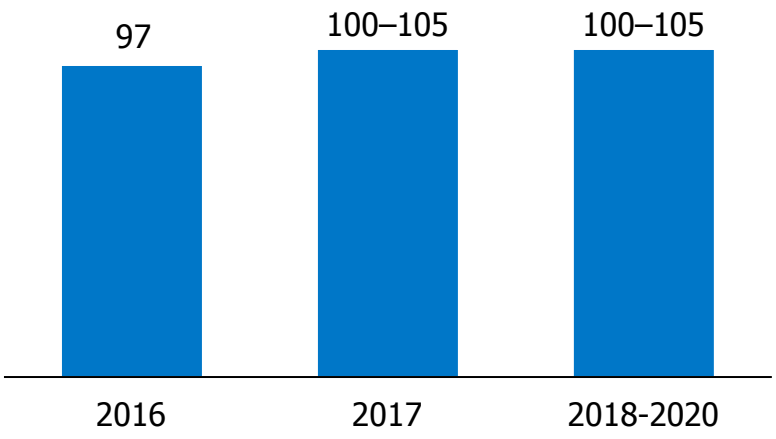
Ni

тыс. т



Pt+Pd

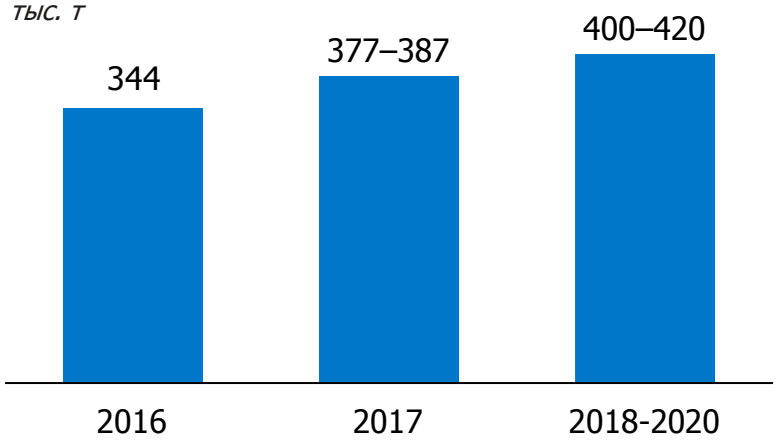
т



Cu

Без объемов Читинского проекта

тыс. т



- Поддержание объемов производства никеля и МПГ
- Увеличение объемов производства меди в связи с переработкой лежалого медесодержащего сырья и ожидаемого роста содержания меди в руде

Примечание: 1. Объем производства металлов из собственного сырья

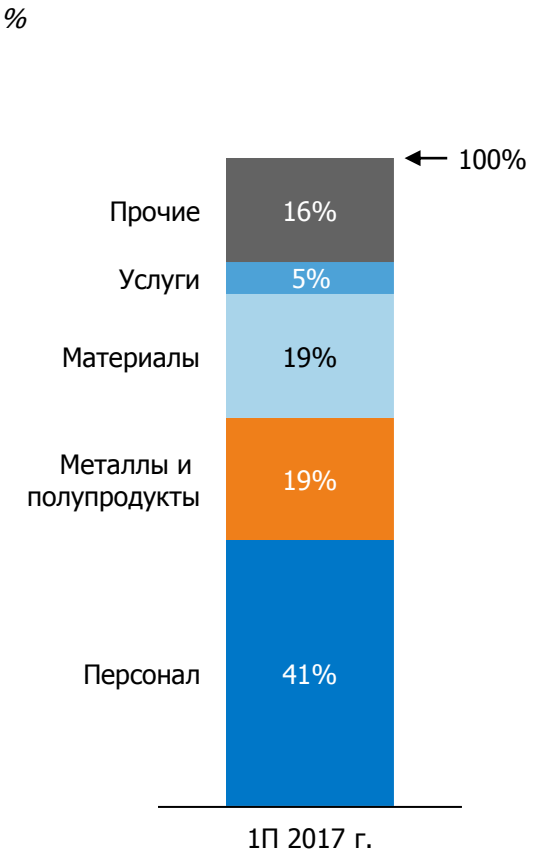
Финансовая и IT стратегия: фокус на эффективности

Сергей Малышев
Старший вице-президент
Финансовый директор

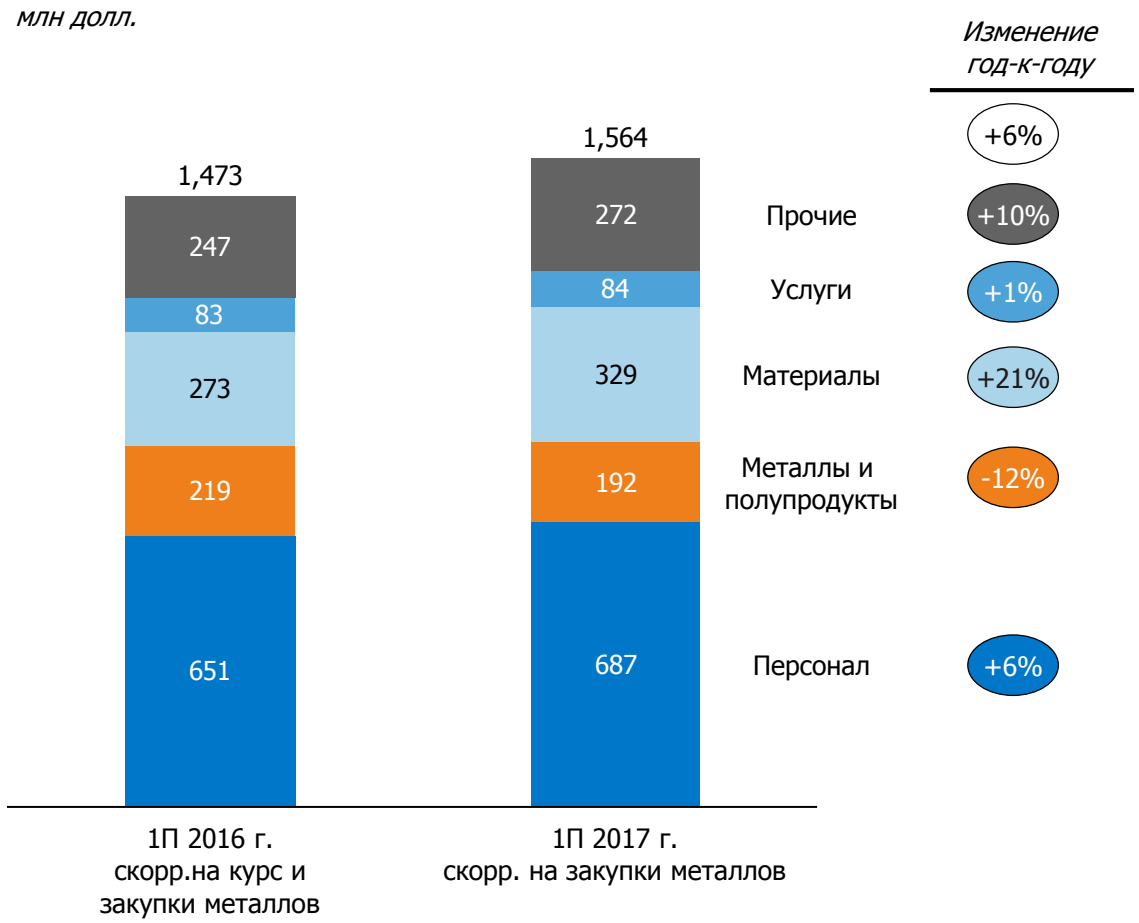
NORNICKEL

Динамика денежных операционных затрат

Структура затрат в 1П 2017 г.



Без учета эффектов цен на металлы и курсов валют рост расходов соответствует уровню инфляции



Комплексная Программа снижения операционных расходов

Комплексная экосистема снижения затрат «Норильского Никеля»

Ежегодное снижение издержек на 200-300 млн долл. с 2020 г.

=

Запуск программы оптимизации удельных издержек и повышения производительности

+

Использование лучшего мирового опыта, в том числе привлечение ведущих экспертов и обучение сотрудников

+

Фундамент программы

- Модернизация производственных фондов
- Реконфигурация и закрытие устаревших производств
- Внедрение систем промышленной автоматизации
- Разработка и внедрение новых производственных процессов и стандартов
- Внедрение систем ERP/ автоматизация систем управления
- Внедрение новых управленческих подходов

Модернизация ИТ-инфраструктуры – платформа для повышения операционной эффективности

1 Развертывание SAP ERP

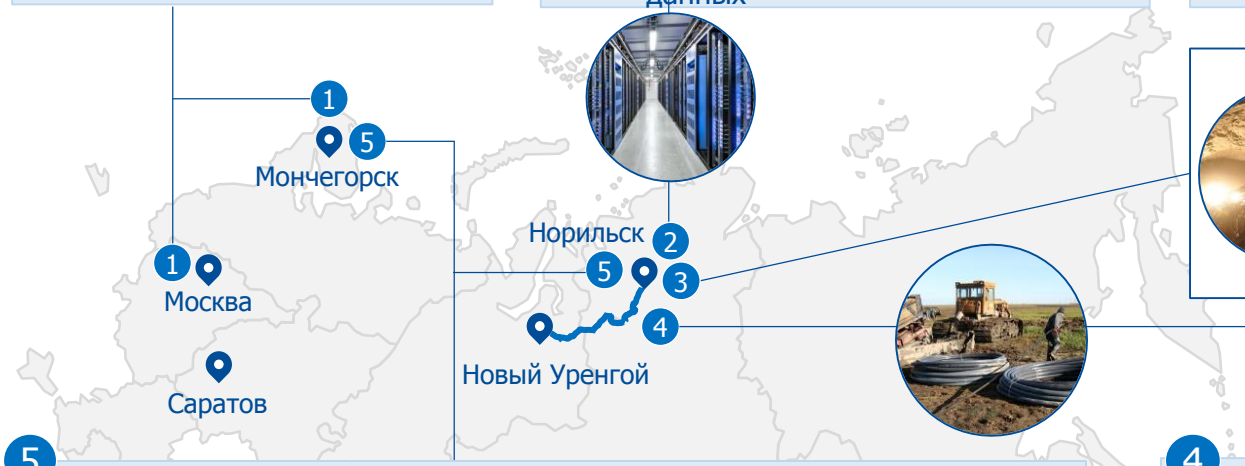
- ✓ Успешно реализован пилотный проект
- ✓ Запуск на Читинском проекте 2017 г. и ЗФ 2018 г.

2 Новая архитектура ЦОД

- ✓ Модернизация серверной инфраструктуры и систем хранения данных в соответствии с потребностями компании
- ✓ Модернизация сети передачи данных

3 Система радиосвязи и позиционирования на рудниках

- ✓ 369 км оптического кабеля
- ✓ 1 052 Wi-Fi точек
- ✓ Управление в реальном времени персоналом и техникой рудников



4 Оптоволокно до Норильска

- ✓ Запущено линия 40 Гбит/с протяженностью 956 км
- ✓ Уникально сложные условия прокладки
- ✓ Возможность использования современных ИТ-систем
- ✓ Улучшение качества жизни в Норильске

5 MES-слой (производственные системы)

- ✓ Пилот системы диспетчеризации в Норильске
- ✓ Завершено 3D-проектирование шахт для 1 рудника, в настоящее время развертывается на другие рудники
- ✓ Пилотный проект баланса металлов реализован на Талнахской ОФ, развертывается на другие заводы и рудники

Honeywell
Wonderware by Schneider Electric
MICROMINE Intuitive Mining Solutions
DS GEOVIA

Одно из ключевых направлений Программы – повышение эффективности ремонтной деятельности

Сегментация активов и выбор соответствующей стратегии ремонтов

- Примеры сегментации активов и стратегий:
  - Высоко критичные – плановый ремонт по периодичности
  - Критичные – плановый ремонт с контролем технического состояния
  - Средне критичные – по техническому состоянию
  - Некритичные – «по отказу»

Сбалансированный портфель активов

- На базе имитационного моделирования сопоставление уровня загрузки техники и параметров ремонта с оптимизацией задействованного парка техники

Оптимизация сроков и бюджетов ремонтов

- Актуализация и верификация нормативов ТОИР, включая трудоемкость и продолжительность ремонтов
- Формирование технических карт пообъектного детального планирования ремонтов

Внедрение краткосрочной диспетчеризации и мобильных решений

- Интеграция ТОиР с краткосрочным планированием
- Выдача заказ-нарядов
- Отслеживание состояния оборудования и выполнения работ ремонтными бригадами в реальном времени

Внедрение проактивного подхода на базе IT решений

- Планирование ремонтов / управления активами на базе системы мониторинга, сбора и анализа данных в части отказов, причин отказов, загрузки и пр.

Целевой результат

до 15%
сокращения операционных расходов на ремонты

70%
Цель по снижению внеплановых простоев

Пример крупной инициативы: внедрение технологии имитационного моделирования

Исходные данные

3D модель рудного тела с использованием программы **MicroMine**

План горной выработки на базе программы **MineSched**

Детальная информация, в том числе по оборудованию **6 рудников**

Динамичная Имитационная Модель рудников

НОРНИКЕЛЬ

Анализ опций повышения объемов добычи в реальном времени

Контроль

Выполнение по детальным КПЭ на основе драйверов объемов добычи

Снижение затрат

Благодаря оптимизации используемых ресурсов компании

Создание Общего Центра Обслуживания – повышение эффективности административных расходов

Подход

- Поэтапная передача вспомогательных функций (учет, казначейство, ИТ, операции с персоналом) из компаний группы в Общий Центр Обслуживания (ОЦО)
- Регион размещения основного центра ОЦО – Саратов

Достигнутые результаты

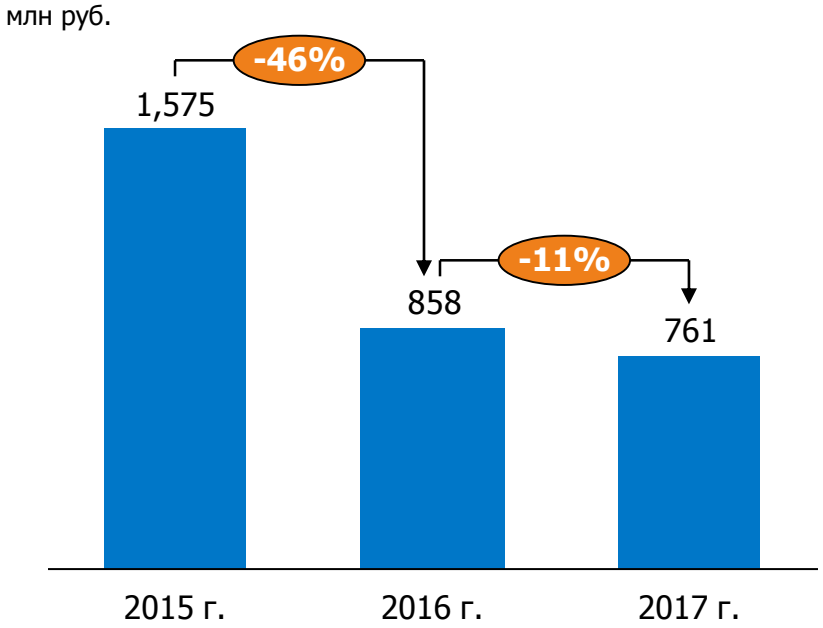
- ОЦО запущен в 2015 г. Персонал головного офиса и ряда производственных площадок переведен на обслуживание в ОЦО в 2017 г.
- Получена высокая оценка профессионального сообщества – «лучший проект по запуску ОЦО»

Целевой эффект: 40 млн долл. в год

- ✓ **50%** экономия затрат поддерж. функций
- ✓ **30%** оптимизация численности

Пример инициативы: страхование имущества

Затраты на страхование имущества



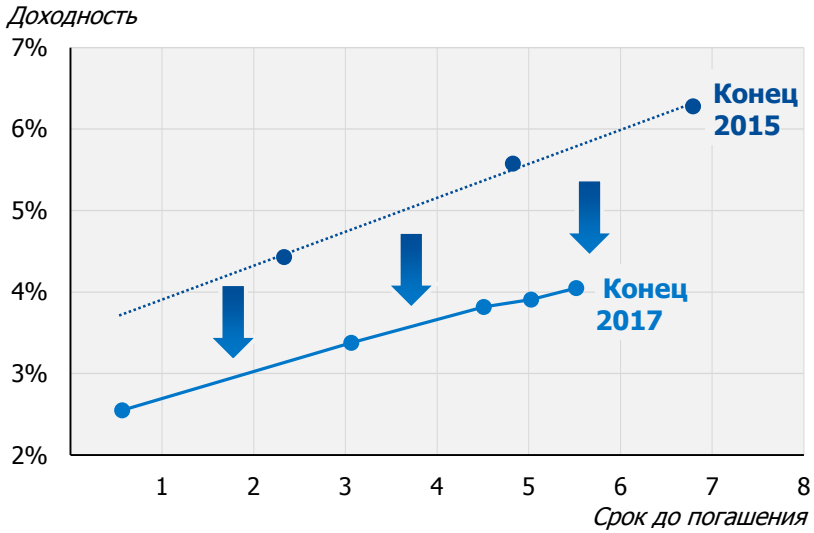
Комментарий

- Компания достигла двукратного снижения страховых премий в последние 2 года и экономию 814 млн руб. (14 млн долл.) в год при сохранении условий страхового покрытия
- Премии снизились благодаря улучшенной стратегии размещения риска и детальной презентации риск-профиля Норникеля страховым рынкам
- Премия была снижена на 11% в 2017 г. несмотря на сложную ситуацию на страховых рынках в связи с ураганами в США

✓ Страховое покрытие полностью соответствует стандартам мировых горнодобывающих компаний
✓ Риски размещены в перестрахование с рейтингом «А-» или выше

Оптимизация финансовых расходов

Кривая доходности евроблигаций



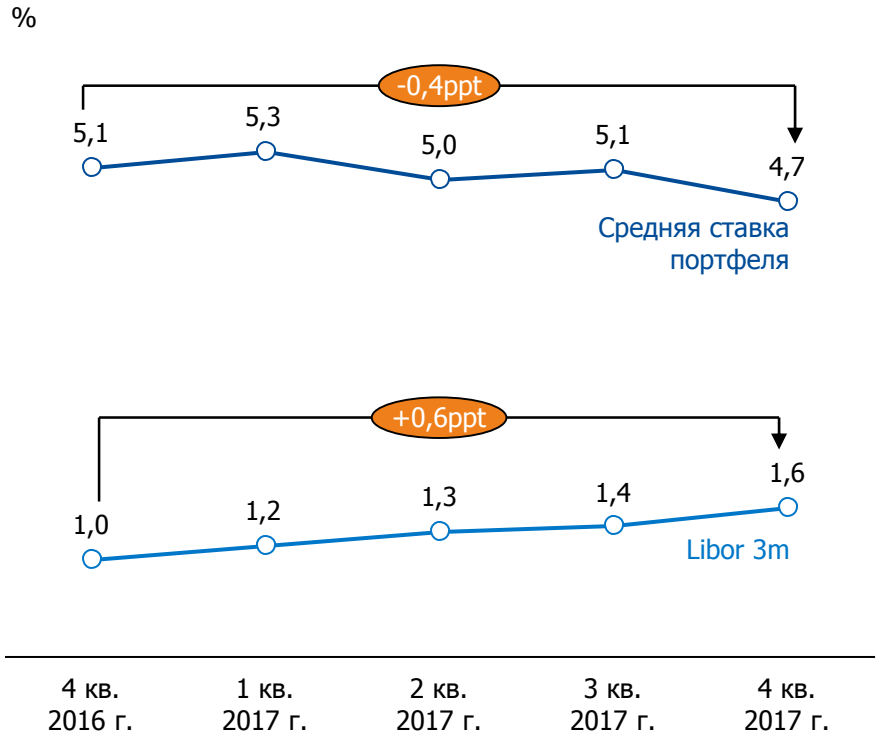
Комментарий

- С начала 2017 г., воспользовавшись благоприятной конъюнктурой на рынке публичного долга Компания провела два успешных размещения еврооблигаций и добилась пересмотра кривой доходности публичного долга в сторону понижения
- Проведённая работа позволила успешно пересмотреть ценовые параметры банковских кредитов и торгового финансирования

Рычаг	Примеры сделок	Эффект в год
Изменение условий по существующим кредитам	Снижение стоимости и продление сроков двусторонних кредитов	41 млн долл.
Выдача гарантий	Выдача поручительства перед Сбербанком по кредиту читинского проекта на 800 млн долл.	22 млн долл.
Снижение доли рублевого долга	Два выпуска еврооблигаций на 1,5 млрд долл. и погашение рублевых кредитов на сумму 60 млрд руб.	60 млн долл.
Замещение торговых авансов краткосрочным финансированием	Погашение авансов BASF и Societe Generale на общую сумму 650 млн долл.	12 млн долл.
	Итоговая экономия на процентных платежах	**135 млн долл.**

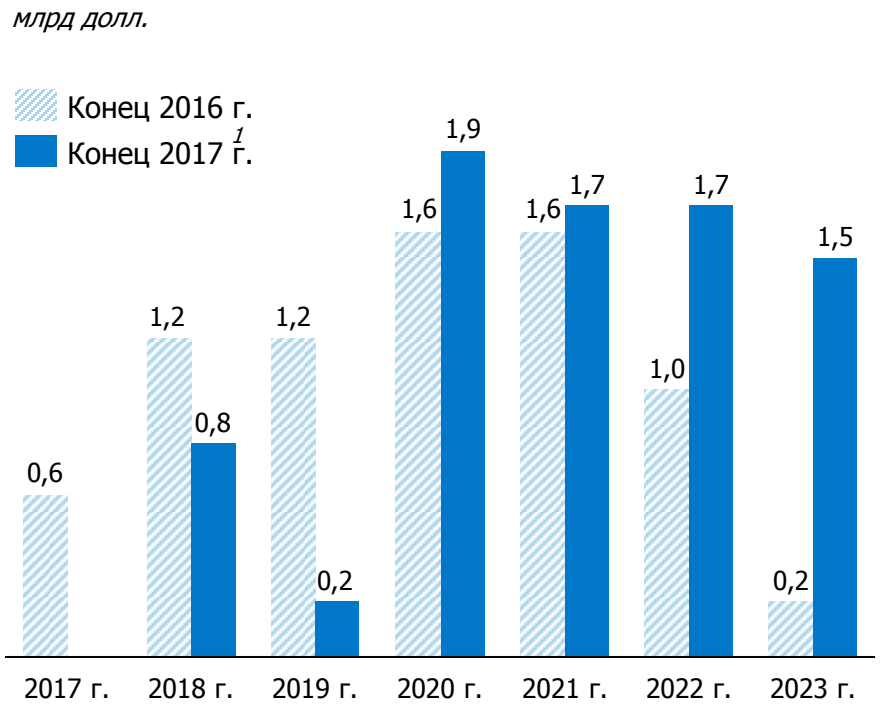
Оптимизация структуры кредитного портфеля

Средняя стоимость долга



- С начала 2017 г. стоимость долгового портфеля снизилась на 0,53% годовых несмотря на встречный рост базовой ставки LIBOR на 0,4% годовых за аналогичный период

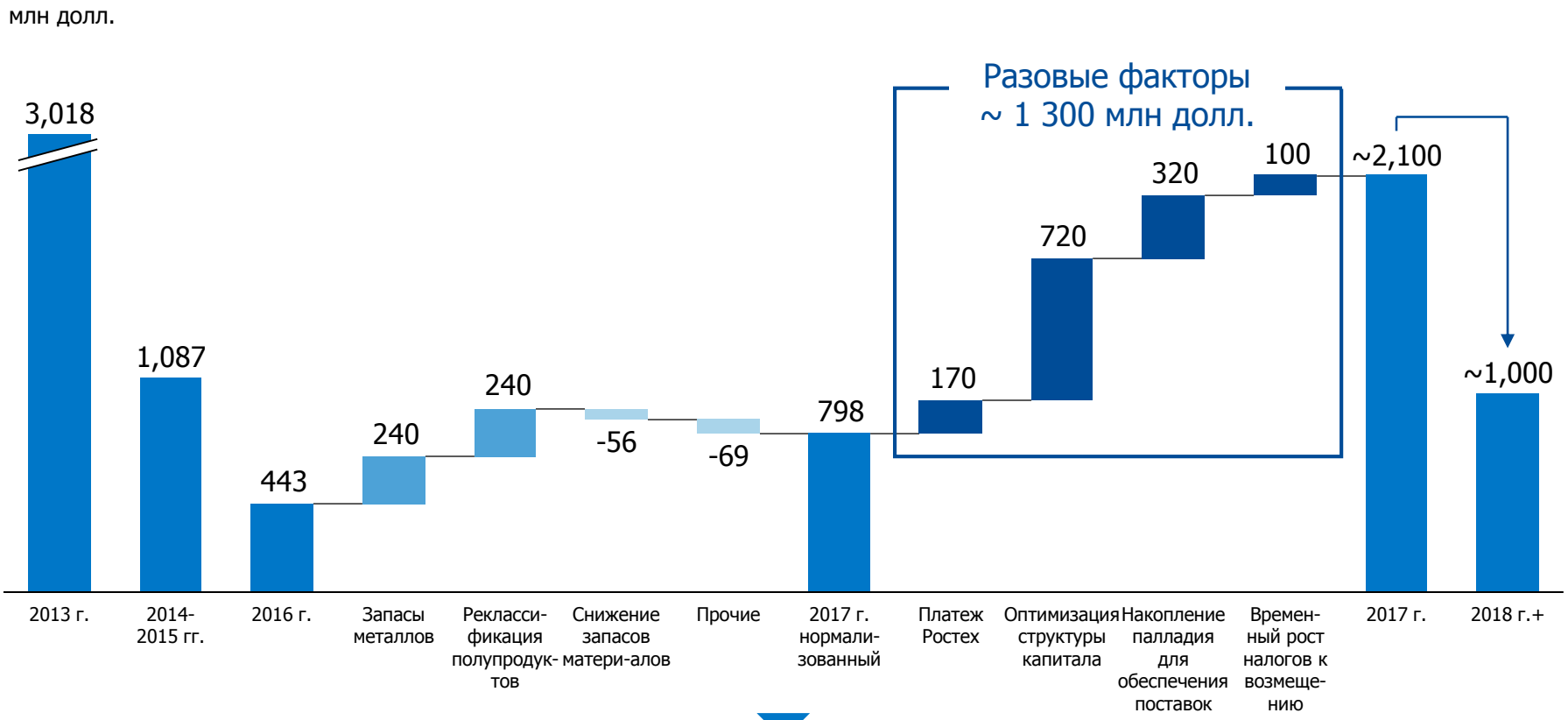
График погашения



- Сроки погашения долга были удлинены, что позволило разгрузить погашения 2018-2019 гг.

Примечание: 1. Оценка

Движение оборотного капитала



- Рост оборотного капитала в 2017 г. до уровня около 2,1 млрд долл. является временным, обусловлен разовыми факторами и пересмотром условий торгового финансирования
- Компания ожидает возврата к среднему уровню 2014-2015 гг. – 1 млрд долл.

Перспективная финансовая модель

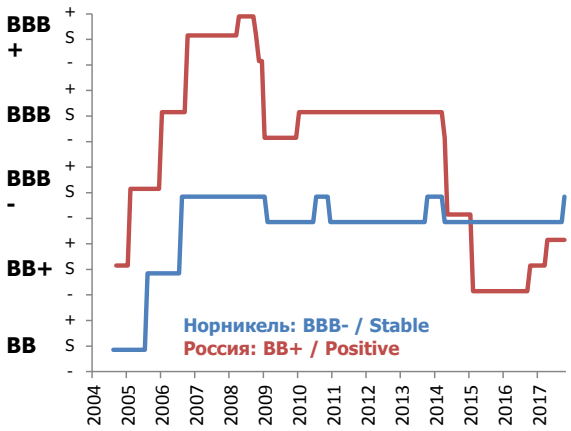
Чистый долг/ EBITDA

Рост задолженности в неблагоприятном сценарии будет ограничен:
- Снижение оборотного капитала
- Снижение дивидендных выплат в соответствии с формулой
- Перенос капитальных вложений

В случае улучшения рыночной конъюнктуры, дивидендные выплаты останутся на уровне 60% EBITDA, что позволит компании поддерживать эффективную структуру капитала

Рейтинги Норникеля: кредитные метрики соответствуют инвестиционному уровню

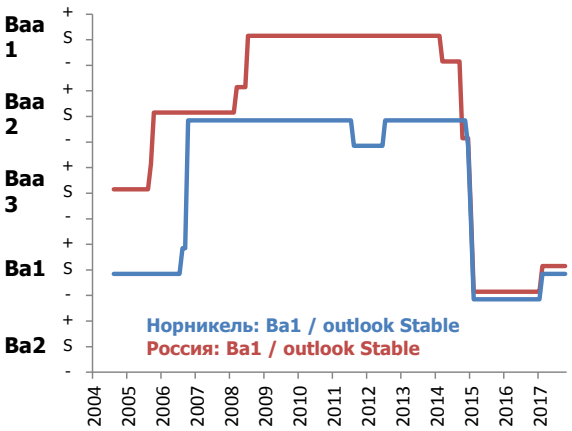
S&P Global



BBB- / прогноз «стабильный»

- 27 октября 2017 года S&P Global Ratings подтвердили рейтинг Компании на уровне «BBB-» и повысили прогноз по рейтингу до «стабильного»
- Таким образом, рейтинг Норникеля остается на одну ступень выше суверенного рейтинга, отражая мнение агентства о стабильном положении Компании на международных рынках

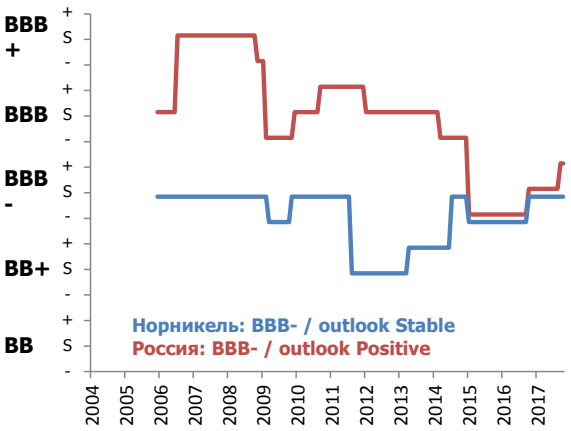
Moody's



Ba1 / прогноз «стабильный»

- 21 февраля 2017 года Moody's пересмотрели прогноз по рейтингу Норникеля с «негативного» на «стабильный» после соответствующего пересмотра прогноза по суверенному рейтингу
- Фундаментально Moody's считают, что кредитное качество Компании соответствует рейтингу выше «Ba1», но кредитный рейтинг Норникеля ограничен суверенным рейтингом РФ

Fitch Ratings

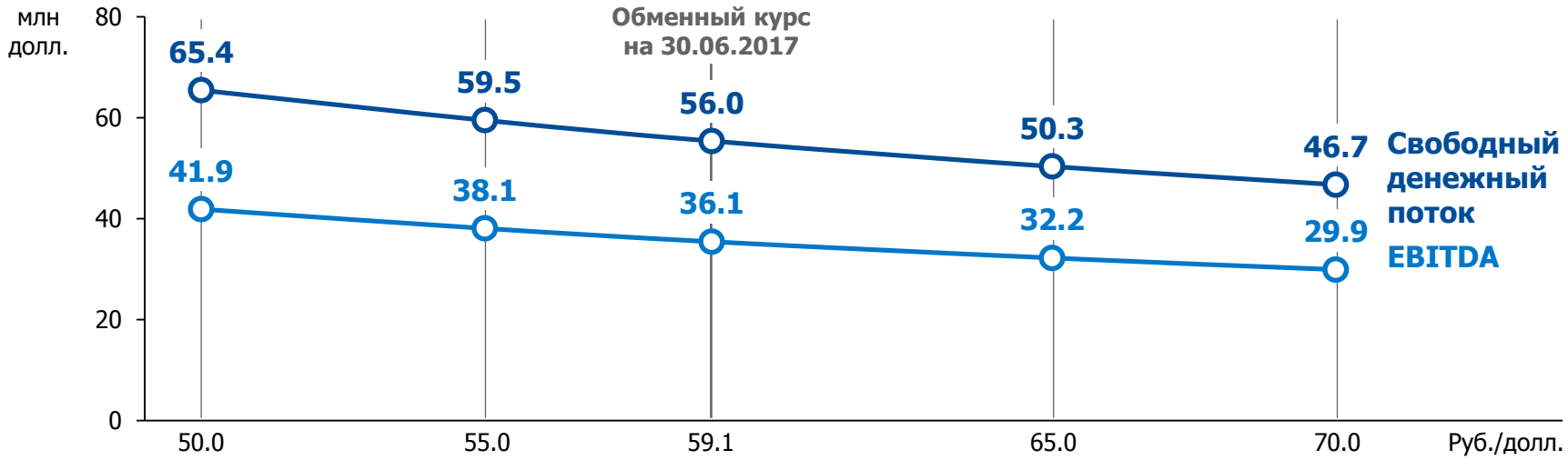


BBB- / прогноз «стабильный»

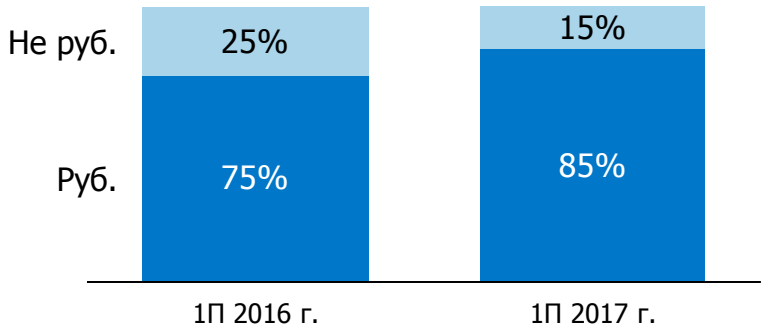
- 18 октября 2017 года Fitch Ratings подтвердили кредитный рейтинг Норникеля на уровне «BBB-» со «стабильным» прогнозом
- На самостоятельной основе кредитоспособность Норникеля оценивается агентством на уровне «BBB+»
- Текущий уровень рейтинга отражает дисконт в две ступени за риски, связанные с деловой и правовой средой в стране

Чувствительность операционных и капитальных затрат к курсу доллара

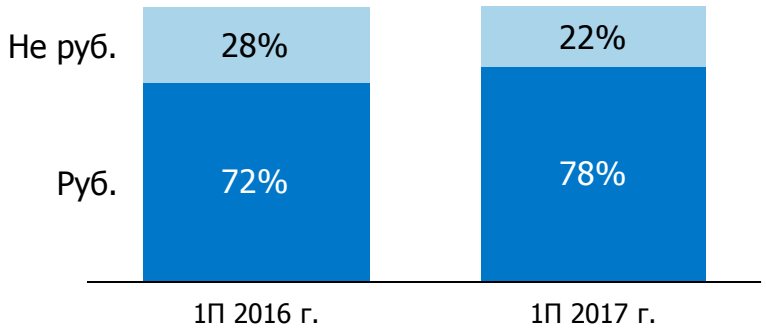
При курсе 59.1 рублей за доллар США изменение курса на 1% приводит к
Изменению EBITDA на 36 млн долл., свободного денежного потока на 56 млн долл.



Валюта операционных затрат



Валюта капитальных затрат

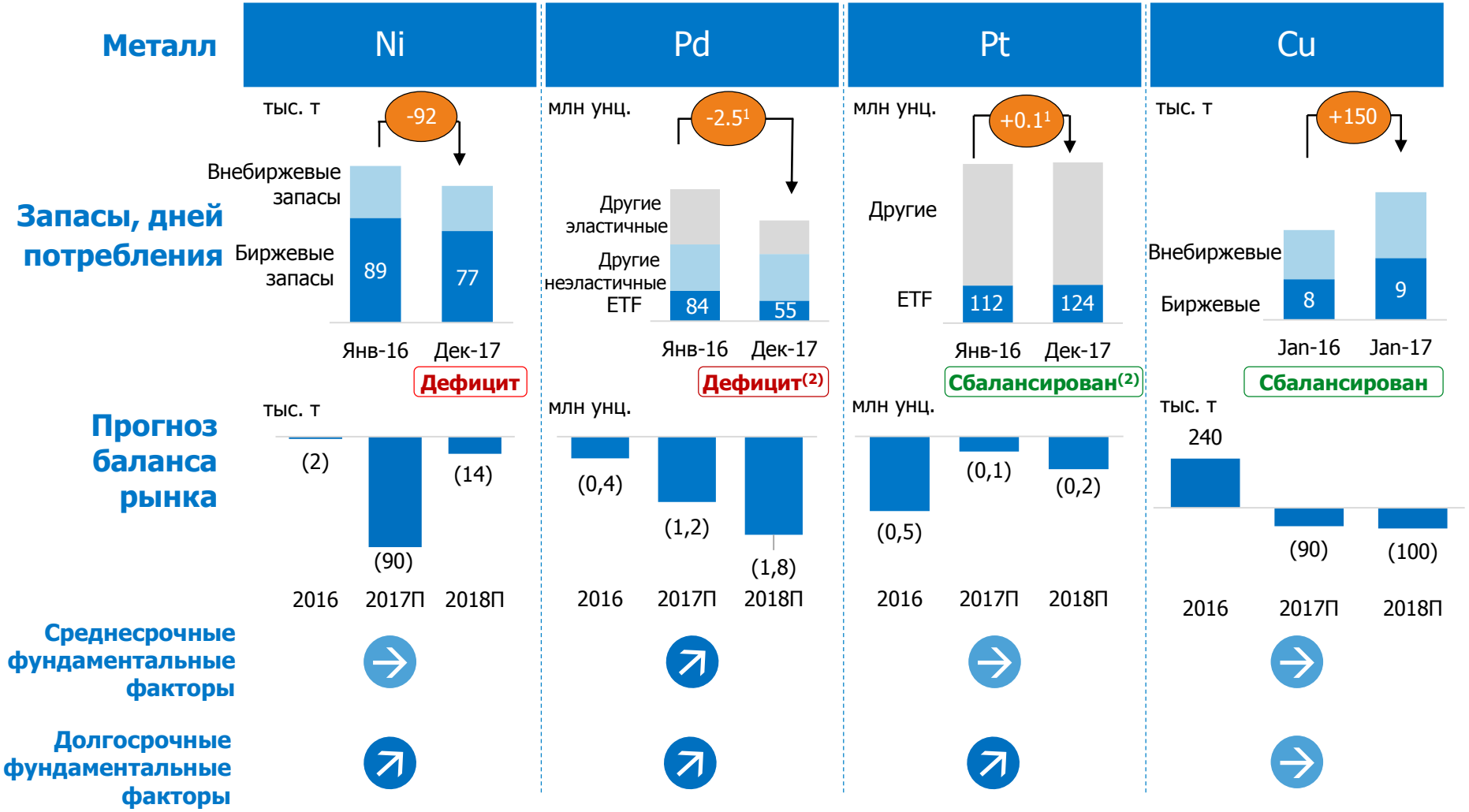


Обзор рынков

Антон Берлин
Директор департамента маркетинга

NORNICKEL

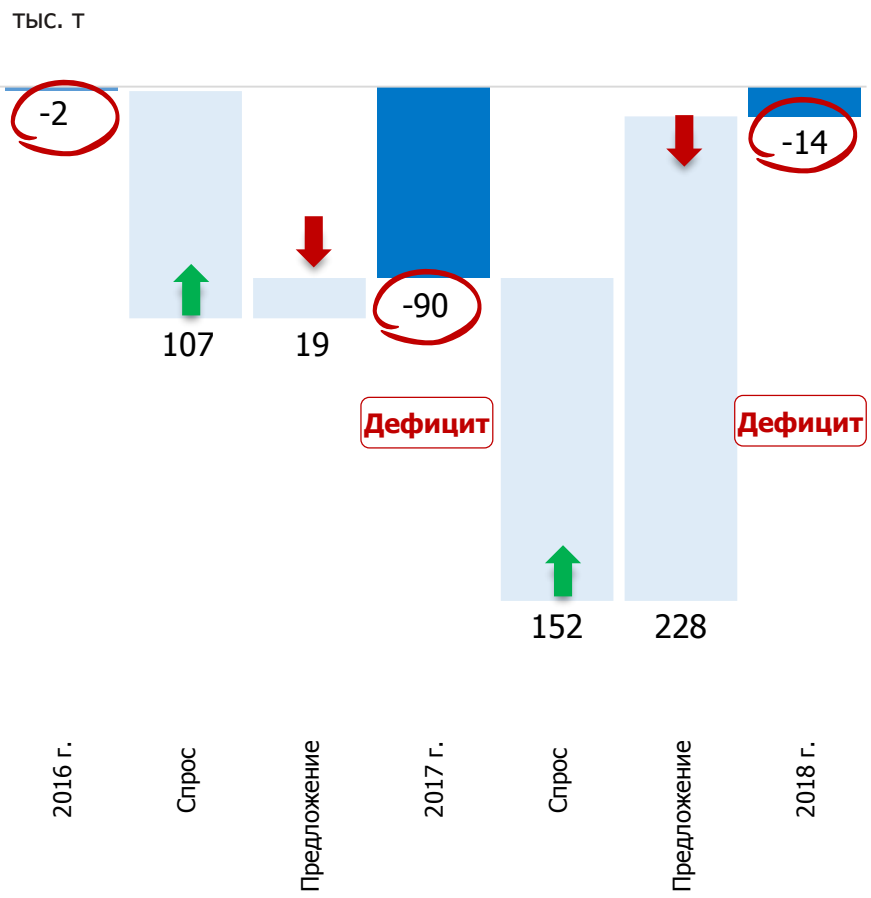
Обзор рынков металлов



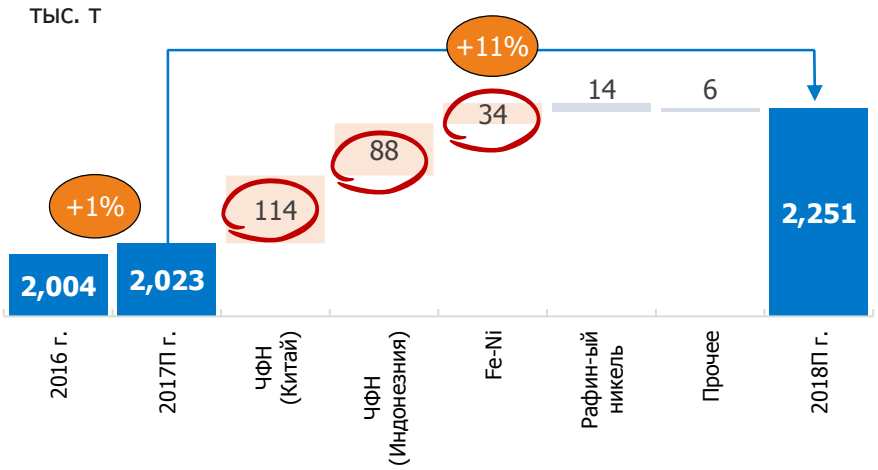
Источник: данные Компании
Примечание: 1. Изменение в ETF фондах с января 2016 г. по октябрь 2017 г., 2. Включая ETF, инвестиционный спрос и движение запасов производителей

Краткосрочный прогноз рынка никеля

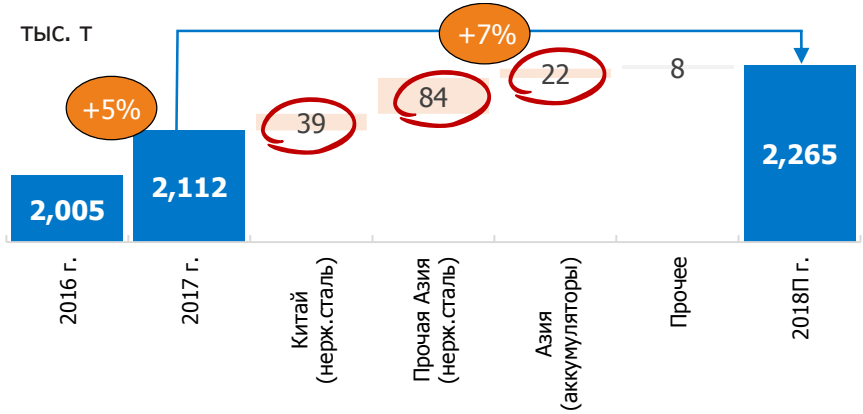
Ожидания сокращения дефицита на рынке никеля ввиду роста доступности никелевой руды из Индонезии и Филиппин



Производство: рост вызван возвращением никелевой руды из Индонезии на экспортные рынки и восстановлением поставок из Филиппин



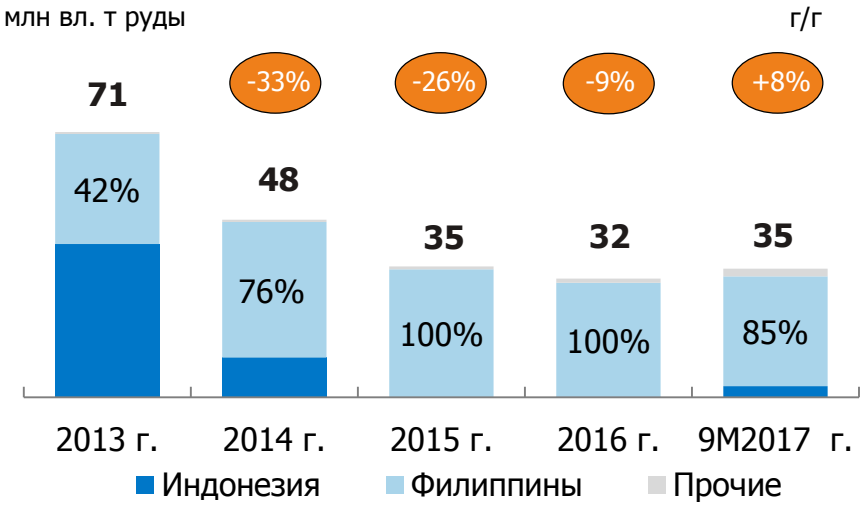
Ожидания значительного роста спроса на никель в нержавеющей стали в 2018 г. в Индонезии и КНР



Источник: данные Компании
Примечание: ЧФН – черновой ферроникель. Разновидность низкосортного никеля, который представляет собой ферроникель с пониженным содержанием никеля, высоким содержанием железа и повышенным количеством примесей.

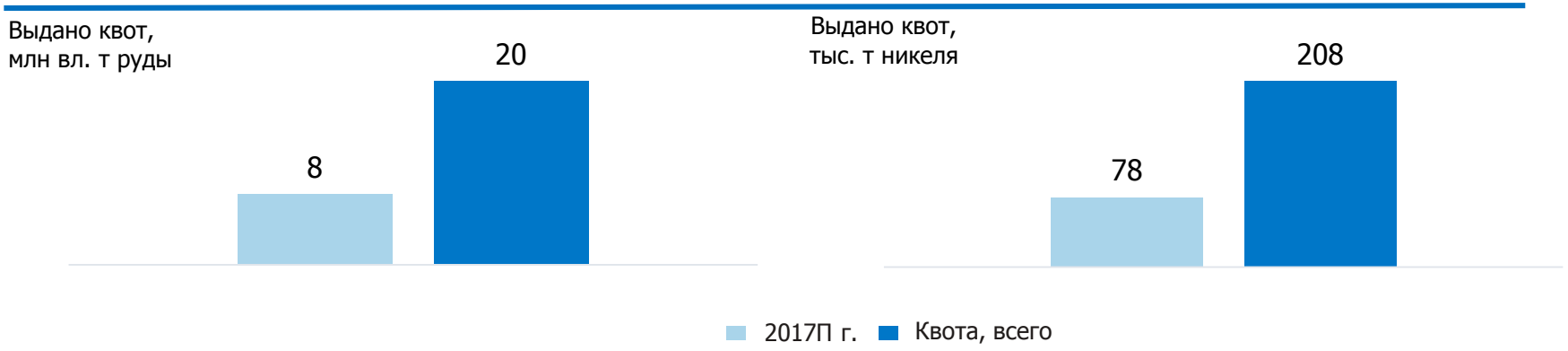
Увеличение поставок латеритной руды из Индонезии и Филиппин

Восстановление объема поставок никелевой руды в КНР в 2017 г.



Ожидания роста производства ЧФН в КНР и Индонезии

Возобновление экспорта никелевой руды из Индонезии: с начала 2017 г. выдано 12 лицензий

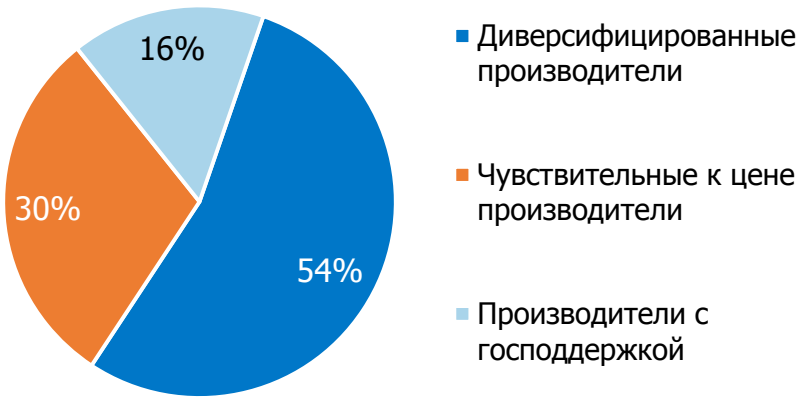


Источник: Данные компании, торговая статистика

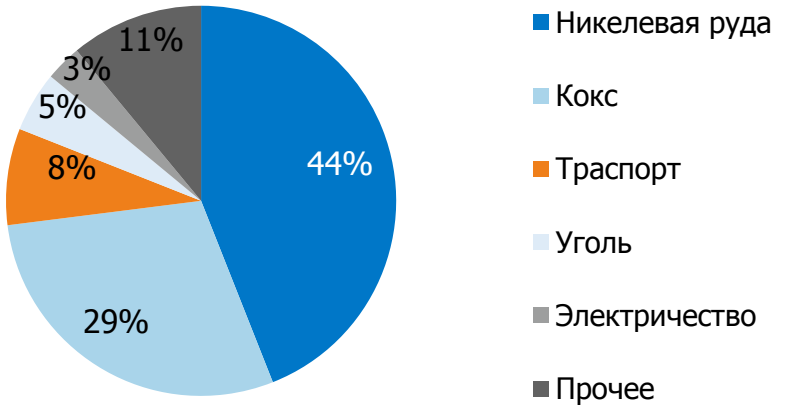
Кривая себестоимости производства никеля – низкая чувствительность к изменениям цены

Незначительная адаптация предложения во время спада на рынке в 2014-2017 гг…

…так как большинство убыточных производителей не чувствительны к цене



… замкнутый круг денежной себестоимости ЧФН – цена руды привязана к цене никеля на ЛБМ



Источник: Данные компании, Wood Mackenzie
Примечание: 1. Включая в расчёт ценность сопутствующих металлов содержащихся в руде для ЧФН и синергию от интеграции с производством НС

Долгосрочные перспективы развития предложения на рынке никеля: рост производства латеритной руды

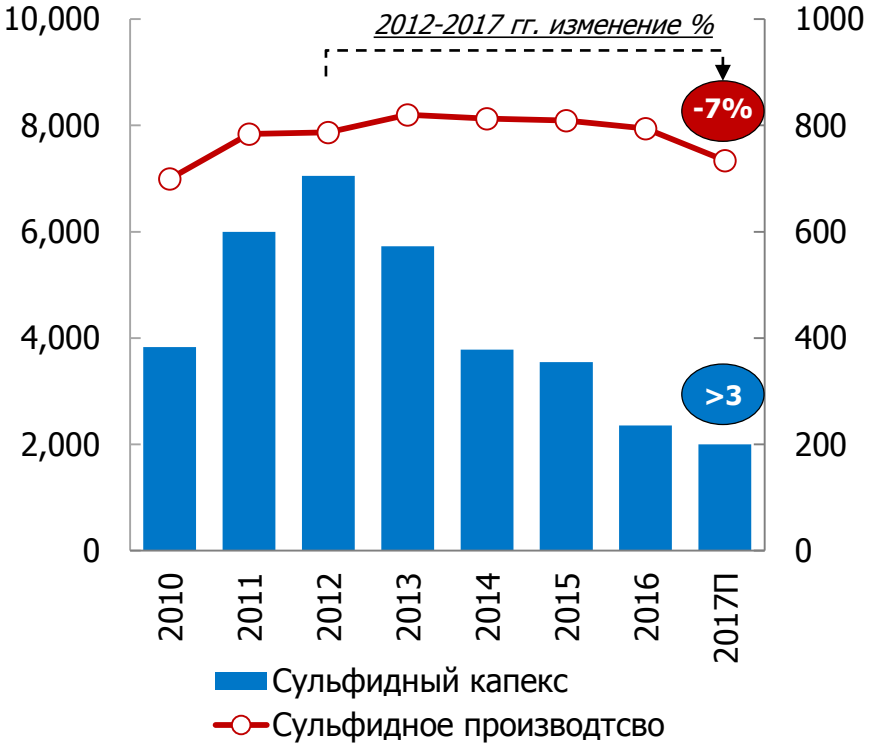
Латеритные руды будут основным источником новых никелевых единиц на рынке в долгосрочной перспективе

тыс. т никеля

Недоинвестирование в традиционные сульфидные активы негативно скажется на производстве

млрд долл. США

тыс. т никеля



Источник: Данные компании, Wood Mackenzie

Производство никеля для аккумуляторов

1 Статус-кво

- HPAL [1] → Гидроксид Ni[2] → Рафинирование — 40тыс.т
- HPAL → Ni Сульфид
- Интегрированный производитель → Рафинирование — 25тыс.т
- Лома электроники → Рафинирование — 10тыс.т
- Медный поток — 20тыс.т
- Кучное выщелачивание — 20тыс.т

2 Потенциальные/балансирующие опции

- Брикеты
- Катоды

15тыс.т → Растворение

Продукт

Сульфат Ni

130 тыс.т

Применение

Прекурсор

Катодный материал

Аккумуляторы 70тыс.т

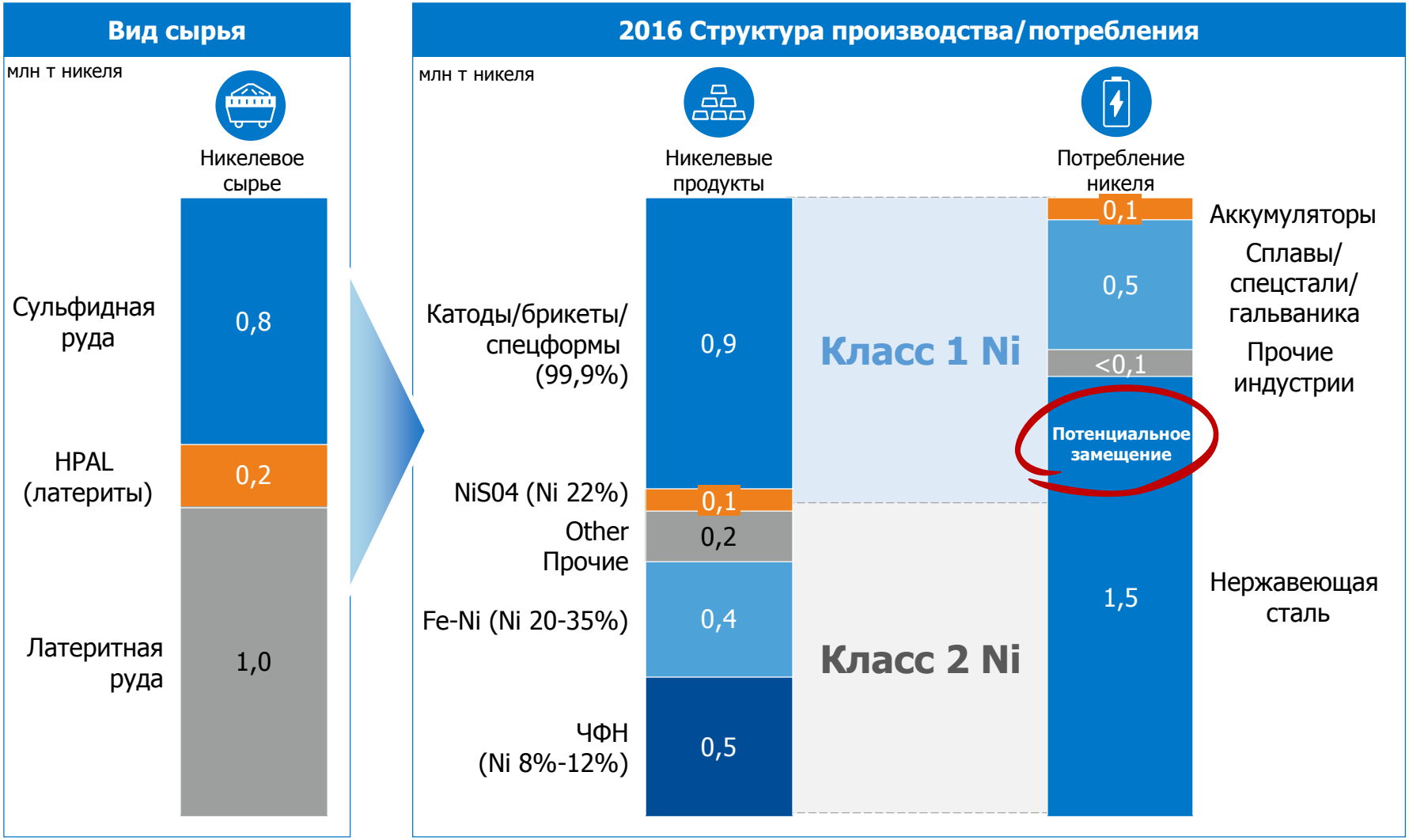
Li-ion

Прочие применения: 60тыс.т

- *Гальваника*
- *Хим.пром.*

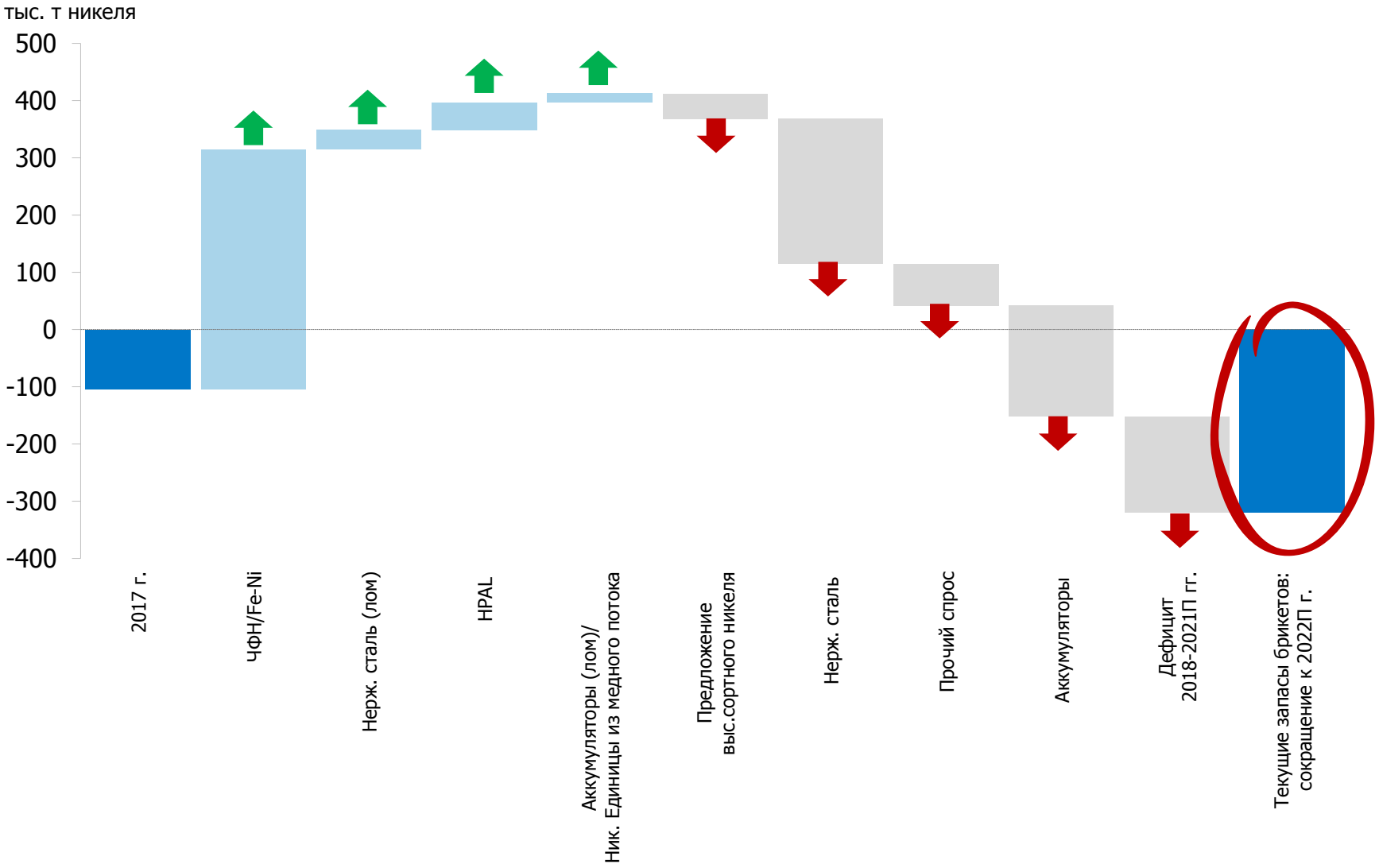
Источник: Данные компании
Примечание: 1. HPAL - технология автоклавного сернокислотного выщелачивания под высоким давлением, 2. Гидроксид никеля используемый в производстве аккумуляторов

Никелевое сырье - текущий статус: избыточность высокосортного никеля на рынке



Источник: Данные компании

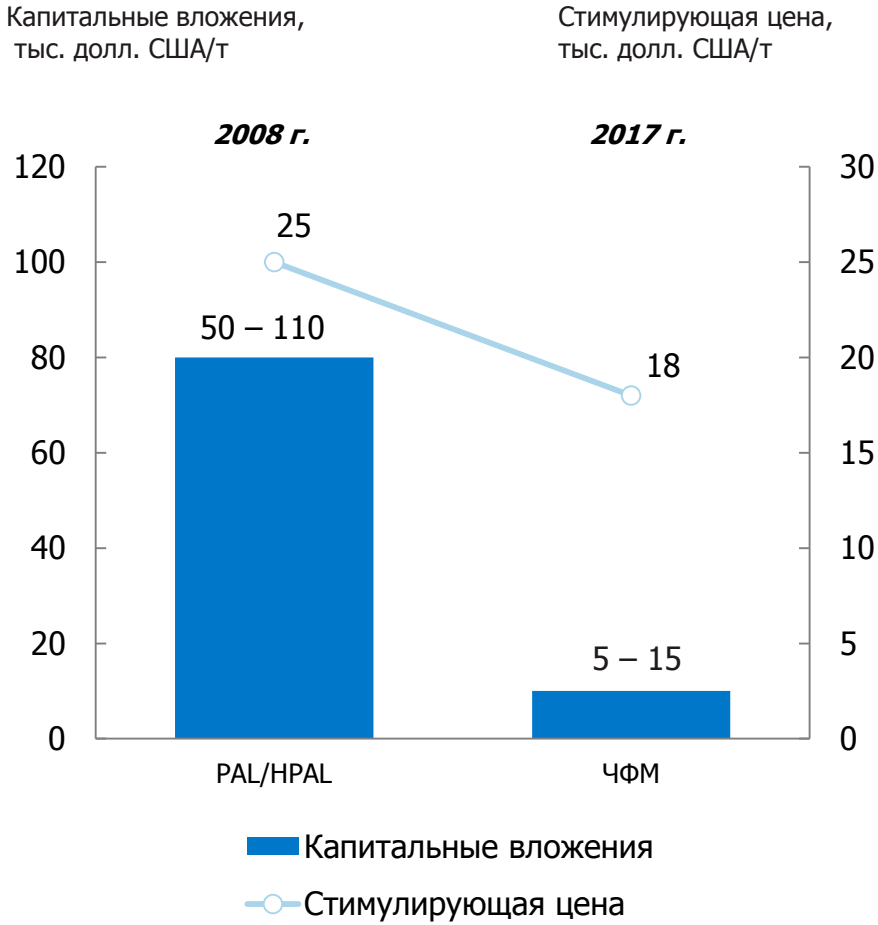
Долгосрочный прогноз развития рынка никеля: высокосортного никеля на рынке достаточно до 2022 г.



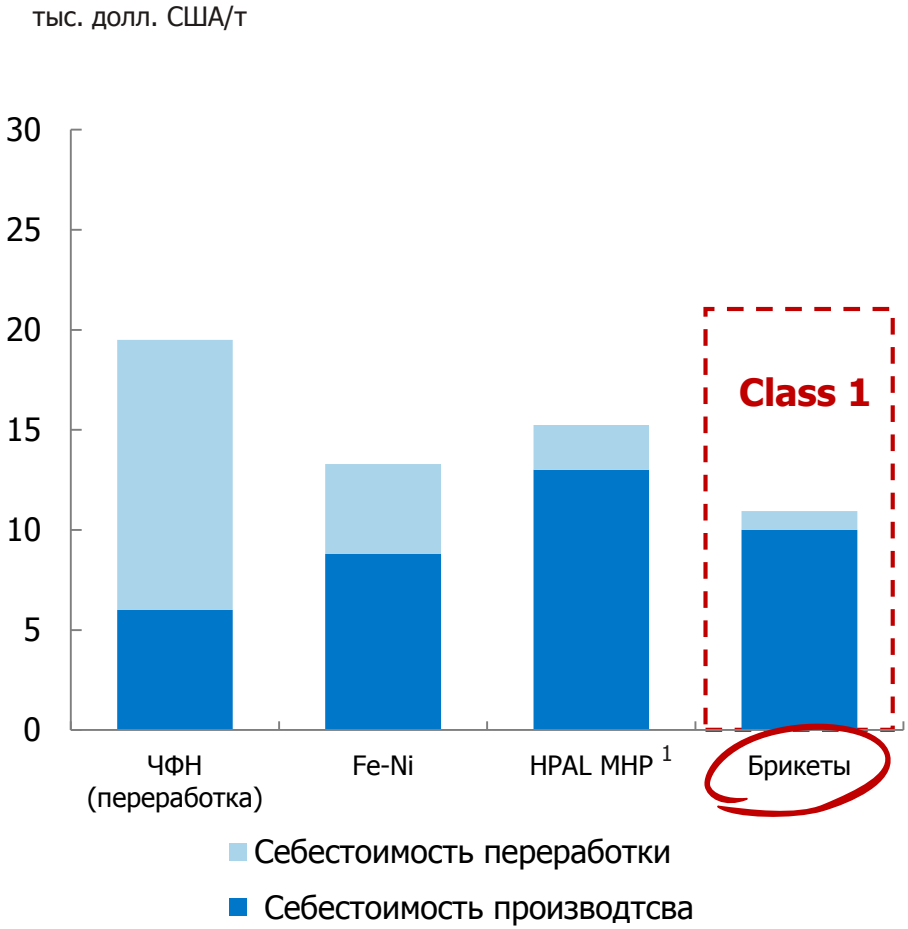
Источник: данные Компании

Капиталоемкость: для стимула роста предложения после 2023 г. необходим более высокий уровень цен

Снижение капиталоемкости и цены стимулирующей капиталовложение вызвано проектами по производству ЧФН



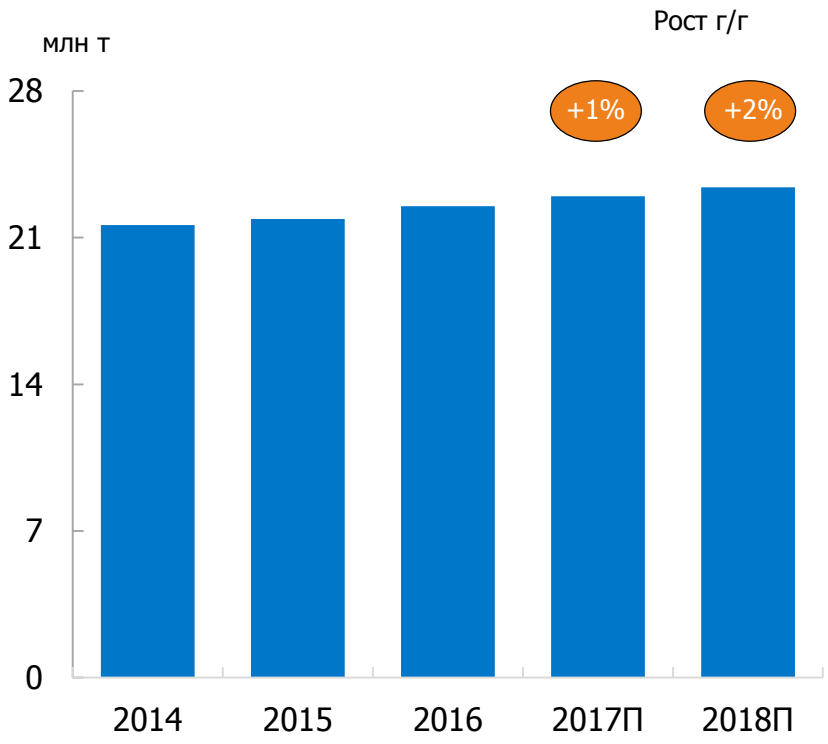
Ориентировочная полная денежная себестоимость NiSO4: исключает использование второсортного никеля



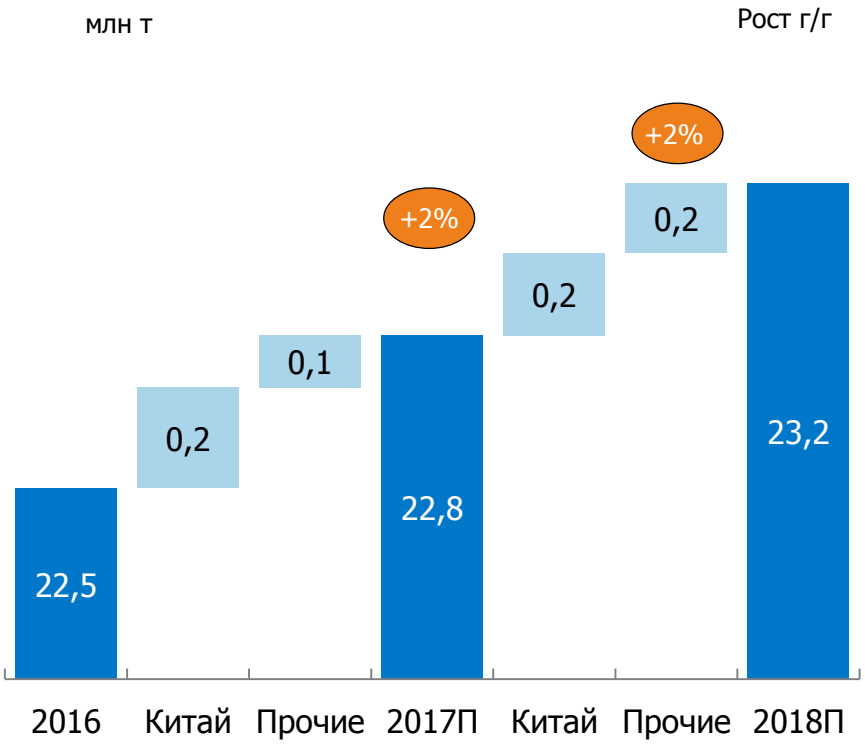
Источник: Данные Компании, Wood Mackenzie
Примечание: 1. HPAL MHP – продукт смешанный гидроксид полученный технологией выщелачивания под высоким давлением

Краткосрочные перспективы рынка меди: Рост производства соответствует росту потребления

Мировое производство рафинированной меди стабильно в краткосрочной перспективе



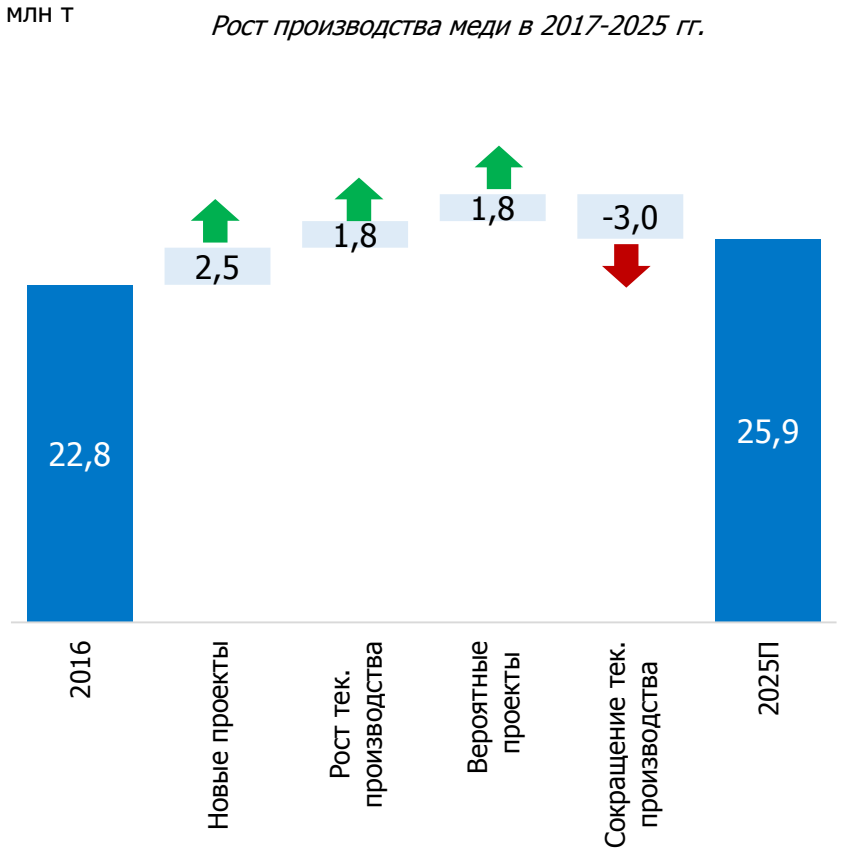
Китай остается «локомотивом» роста мирового потребления меди в 2017-2018 гг.



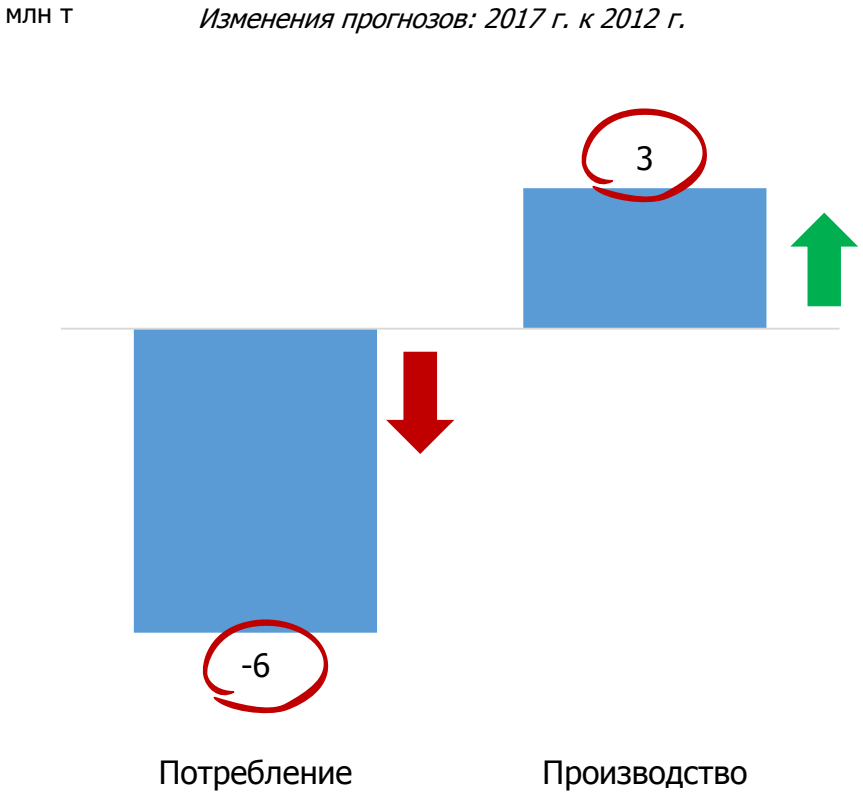
Источник: Данные Компании, Bloomberg

Долгосрочные перспективы рынка меди: Риск переоценки потребления

Производство меди: к 2025 г. ожидается рост на 3 млн т



Долгосрочные прогнозы: с 2012 г. прогноз потребления на 2025 г. снизился на 6 млн т, а прогноз производства вырос на 3 млн т

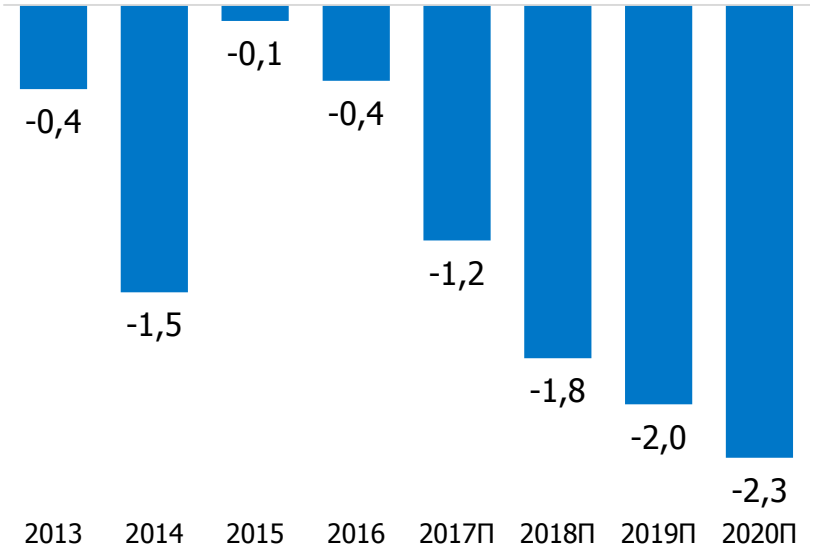


Источник: Данные Компании, Wood Mackenzie

Балансы спроса и предложения МПГ: дивергентные фундаментальные факторы в среднесрочной перспективе

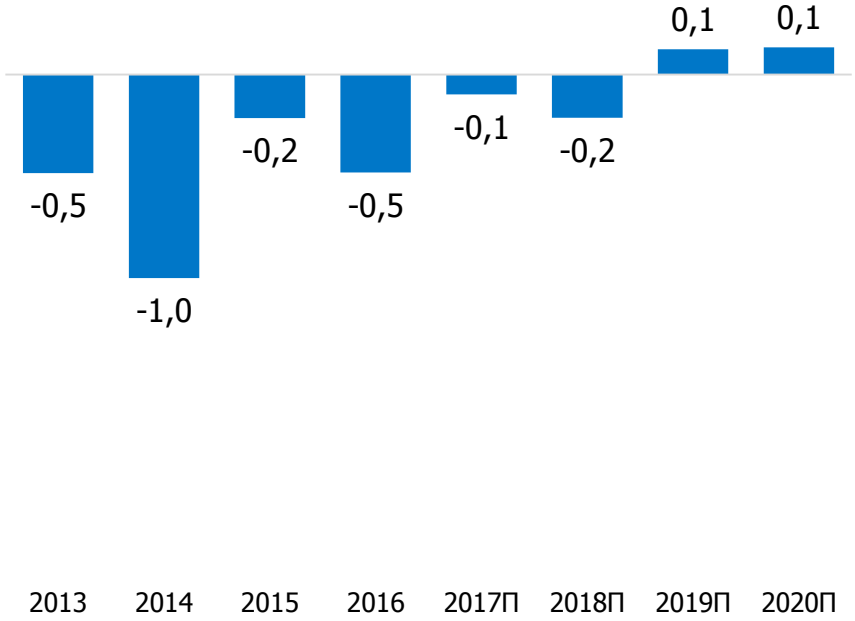
Мировой рынок палладия: значительный структурный дефицит сохранится в 2017-2020 гг.

млн тр. унц.



Мировой рынок платины: переход от структурного дефицита к балансу на фоне более слабого спроса

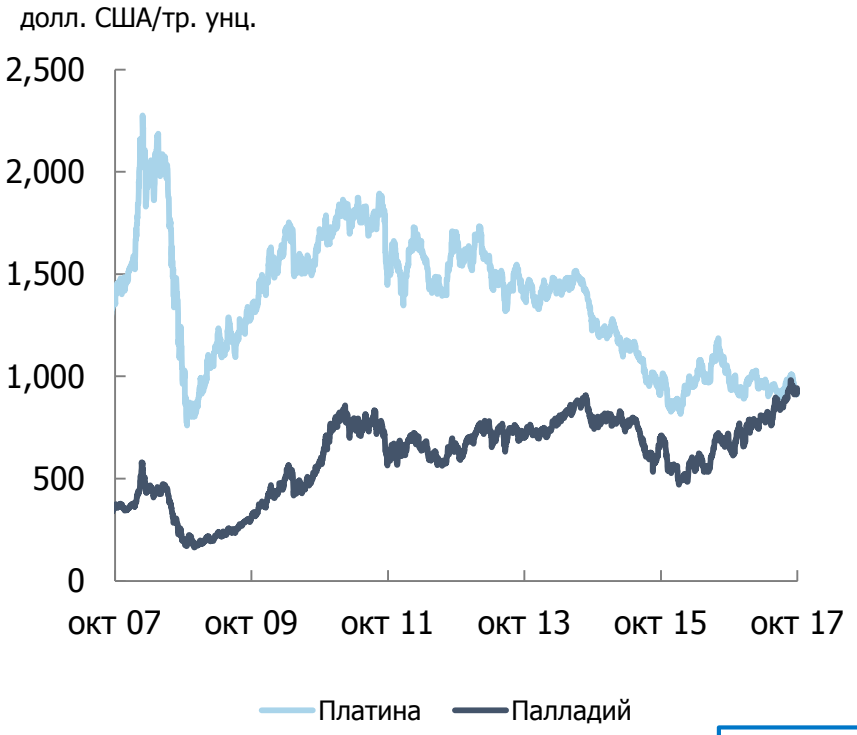
млн тр. унц.



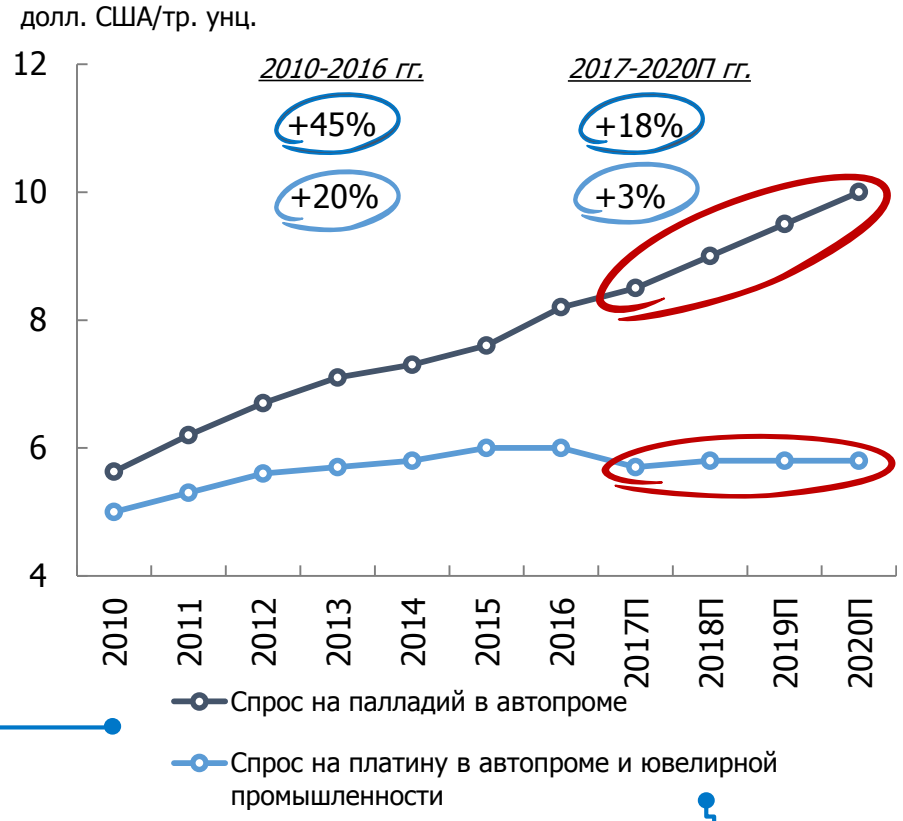
Источник: Данные Компании

Ценовая премия палладия к платине устойчива в среднесрочной перспективе

Дисконт палладия к платине прекратился на фоне фундаментальных факторов…



… так как платина уступает свою долю рынка автомобильных катализаторов палладию



Палладий: замещение дизельных автомобилей, гибридизация транспорта, внедрение China 6

Платина: существенное временное отставание (более 2 лет) для изменения технологии. Низкий ювелирный спрос в КНР

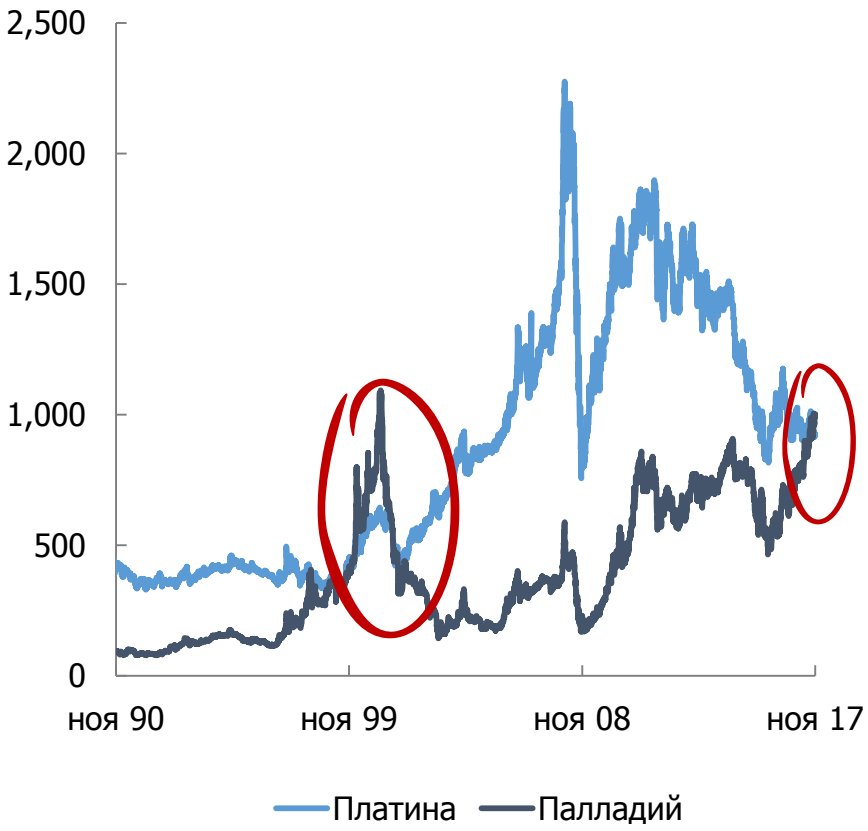
Источник: данные Компании

XX% *Рост за период*

Почему 2017 г. – это не 2001 г. для палладия

Текущая премия палладия к платине фундаментально оправдана…

долл. США/тр. унц.



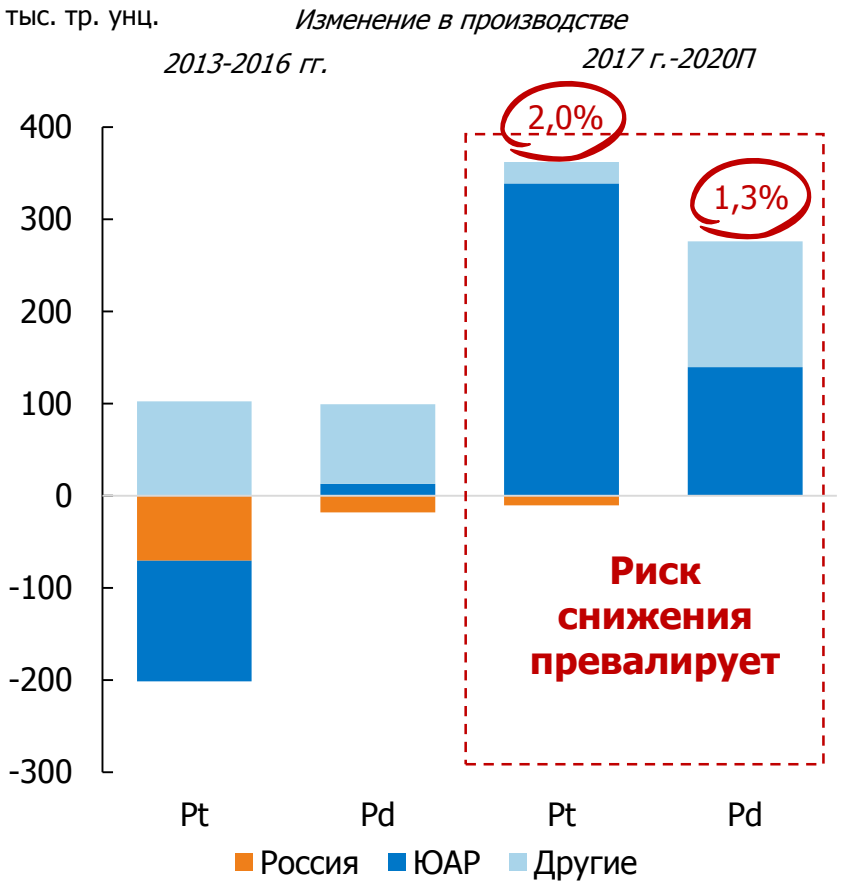
… так как много поменялось с 2001 г.

2001 г.		2017 г.
Кратковременный дефицит металла на рынке, реакция властей	→	Устойчивый многолетний дефицит
Обеспокоенность вокруг предложения палладия со стороны РФ	→	Многолетняя история надежных поставок из РФ
Значительные запасы правительства РФ	→	Запасы правительства РФ исчерпаны
Соотношение для замещения Pt/Pd 1:2	→	Соотношение для замещения Pt/Pd >1:1
Уход от бензиновых авто с высокими загрузками палладия, расширение рынка дизельных авто с высокими загрузками платины	→	Необходимость достижения целей по выбросам CO_2 к 2021 г.: гибридизация с использованием катализаторов на основе палладия является единственным выходом
Экстенсивные загрузки палладия – возможность для оптимизации	→	Оптимизированные загрузки – отсутствие возможности для сокращения

Источник: данные Компании

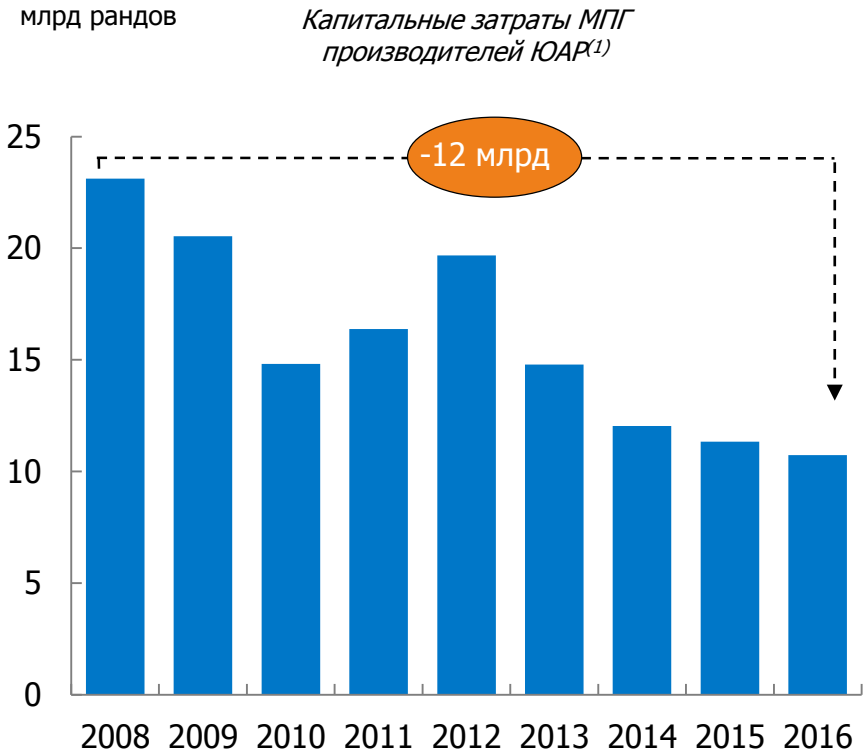
Мировое первичное предложение МПГ: ограниченный рост в среднесрочной перспективе

Незначительный рост ожидается в первичном предложении: 1,3% и 2,0% в год по отношению к текущему производству палладия и платины соответственно



XX% *Ежегодный мировой рост производства 2017 - 2020П гг.*

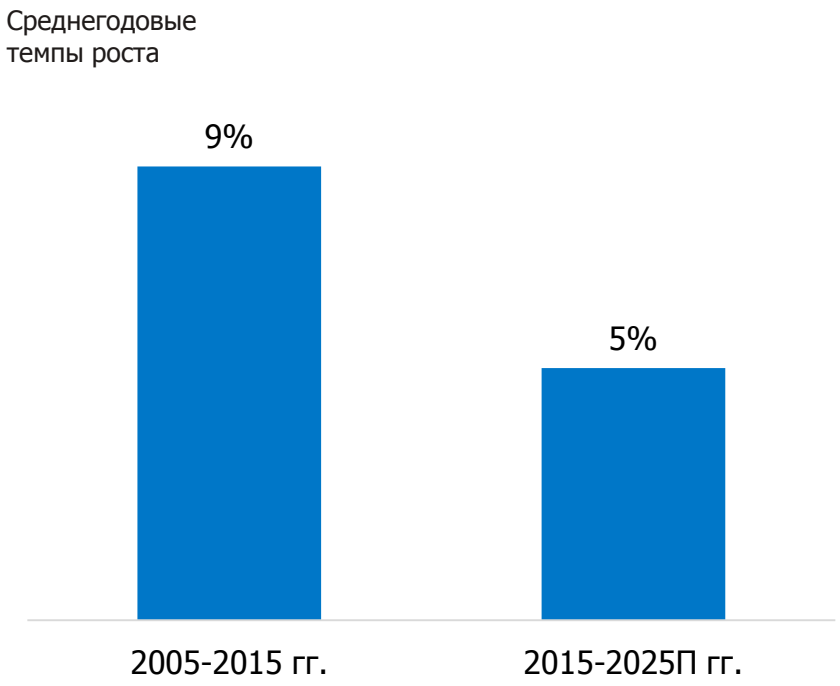
Сокращение капитальных затрат в МПГ секторе ЮАР не способствует наращиванию производства



Источник: данные Компании
Примечание: 1. Суммарные капитальные затраты Amplats, Impala, Lonmin и Northam

Рост вторичной переработки отстает от роста спроса на палладий и не способен сбалансировать рынок

Темпы роста вторичной переработки палладия значительно снизятся…



…так как автомобили с высокими содержанием палладия были утилизированы в основном до 2015 г.

От момента производства автомобиля до его утилизации проходит 10-12 лет

Источник: данные Компании

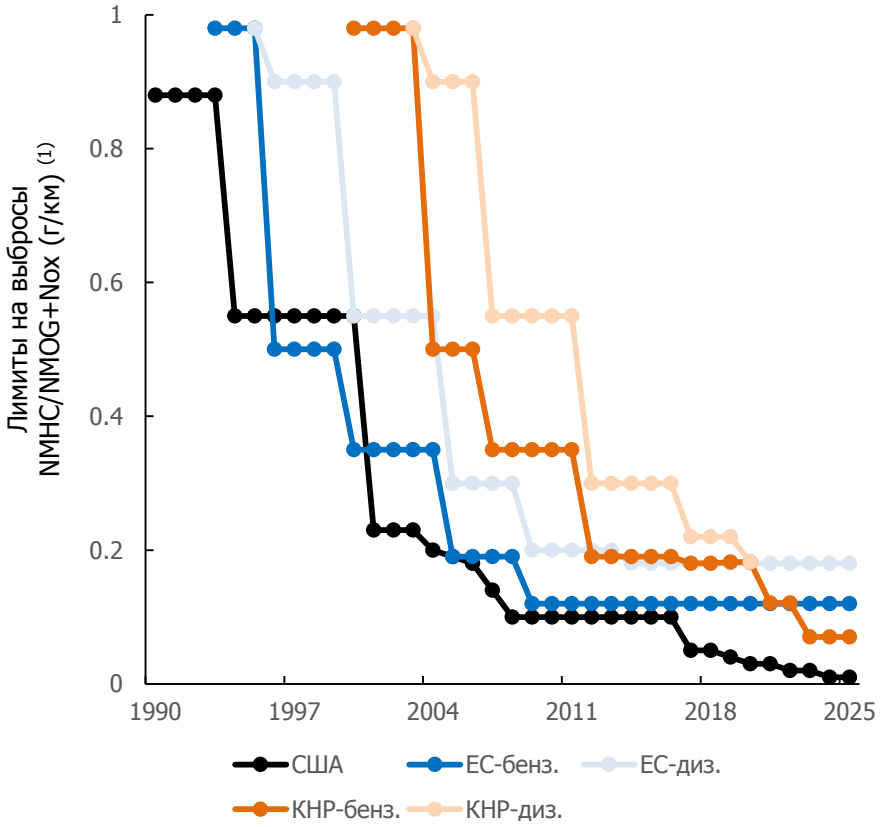
Ключевые тренды в автопроме, влияющие на спрос на металлы

	Ключевые тренды	Влияние на спрос
1	Устойчивый мировой рост автопроизводства	↑ МПГ
2	Замещение дизельных автомобилей бензиновыми в Европе	↑ Pd, ↓ Pt
3	Увеличение доли рынка гибридных автомобилей по всему миру	↑ Pd
4	Рост рынка кроссоверов и внедорожников, прекращение тенденции к уменьшению объемов двигателей	↑ МПГ
5	Ужесточение экологического законодательства во всем мире	↑ МПГ
6	Повсеместное внедрение автомобилей на аккумуляторных батареях	↑ Ni, ↓ МПГ

Законодательное стимулирование электрификации транспорта

Новое регулирование, в особенности в КНР, заставляет автоконцерны наращивать загрузки МПГ

Сравнение требований к эмиссии NMOG/NMHC+NOx в КНР, ЕС и США в 1990-2025П гг.



Государственные стимулы внедрения электромобилей и анонсированные ограничения для автомобилей с ДВС(2)

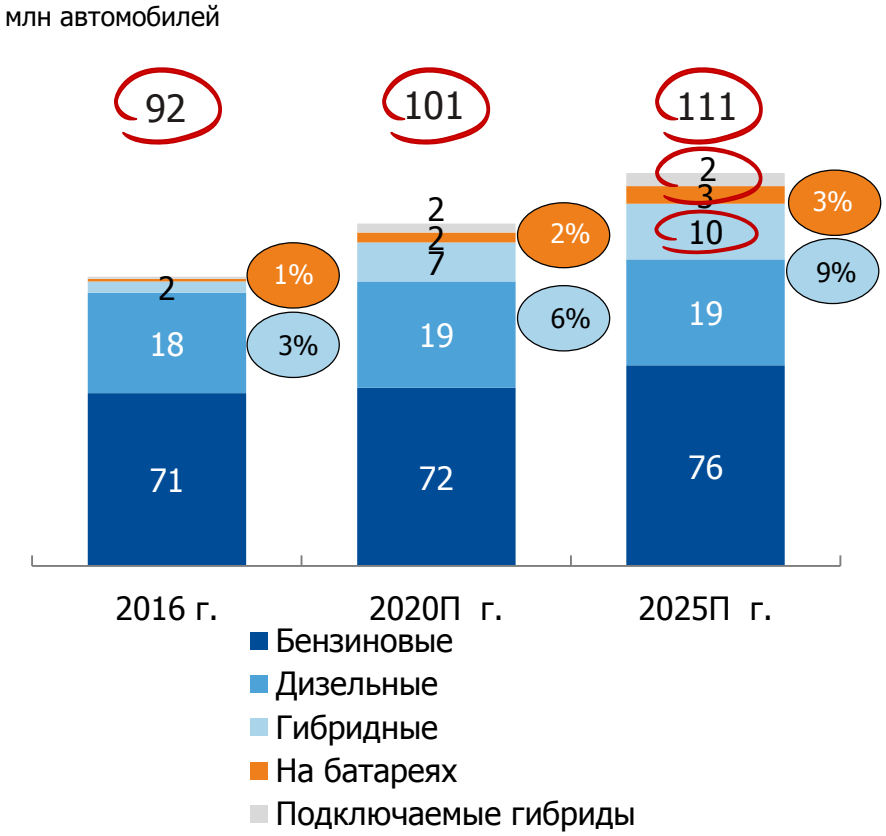
Страна	Цели гос. политики
Австрия, Дания, Ирландия, Нидерланды, Португалия, Испания, Япония, Ю. Корея	Отсутствие запрета на ДВС, но установлены цели по внедрению электромобилей
США	Несколько штатов анонсировали планы перехода на электромобили
КНР	Запрет на продажи автомобилей с ДВС – сроки не определены
Германия	Рассматривается запрет на продажи автомобилей с ДВС
Шотландия, Франция, Великобритания	Запрет на продажи автомобилей с ДВС с 2032/2040/2040 г.
Нидерланды/Норвегия	Переход на нулевые выбросы к 2025 г.

+ ЕС: штраф в 95 евро/г за превышение лимита по выбросам в 95 г CO2/км с 2021 г. (-30% к 2030 г.)

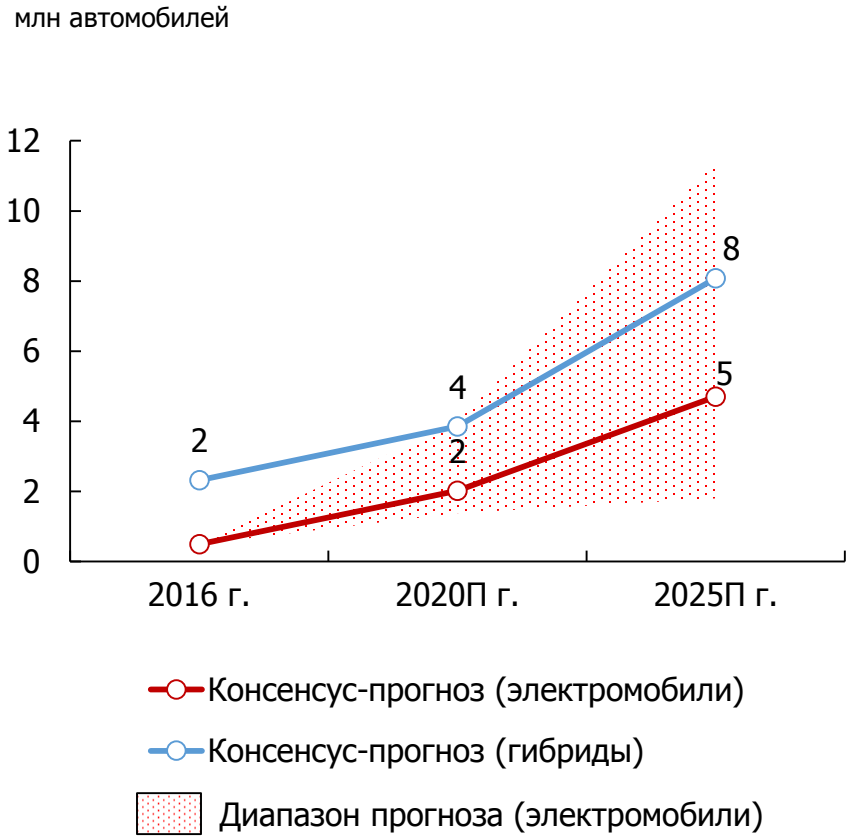
Источник: данные Компании, ICCT, LMC Automotive, Thomson Reuters, ACEA, Wards-Auto, CAAM
Примечание: 1. NMOG - не метановые органические газы, NMHC - летучие органические вещества, NOx - оксид азота, 2.ДВС – двигатель внутреннего сгорания;

Рост автопроизводства – долгосрочный тренд

Драйверы роста производства легкового автотранспорта: гибриды, электро автомобили на батареях и автомобили с бензиновым двигателем



Консенсус прогноз оптимистичен касательно продаж электромобилей в долгосрочной перспективе, однако оценки сильно разнятся

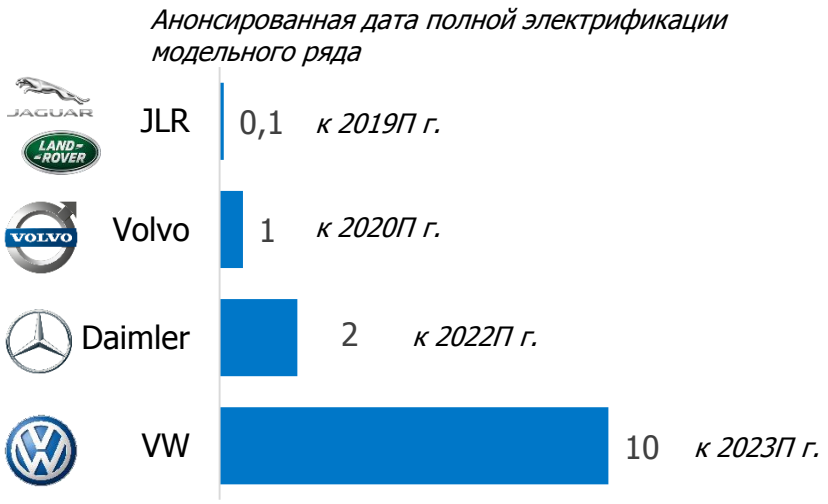


Источник: данные компании, LMC Automotive, оценка рынка

Автопроизводители анонсировали переход на разные виды электромобилей, не только на батареях

Большинство автоконцерном анонсировали планы перехода на электромобили…

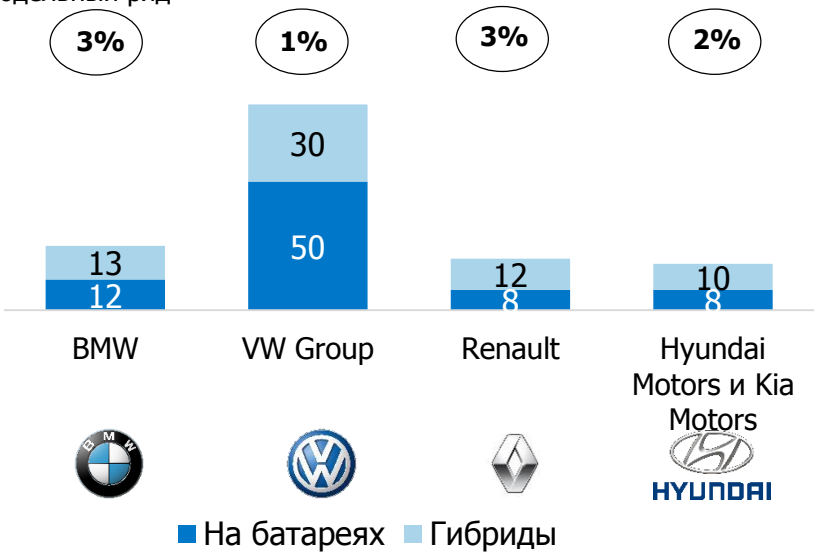
млн автомобилей в год



По причине более высоких расходов на производство электрифицированного транспорта производители автомобилей массового сегмента не спешат ускоренно расширять производство электромобилей

… и многие из них будут гибридными

Модельный ряд



«…**15-20% электромобилей в структуру продаж к 2025П»,** представитель Daimler

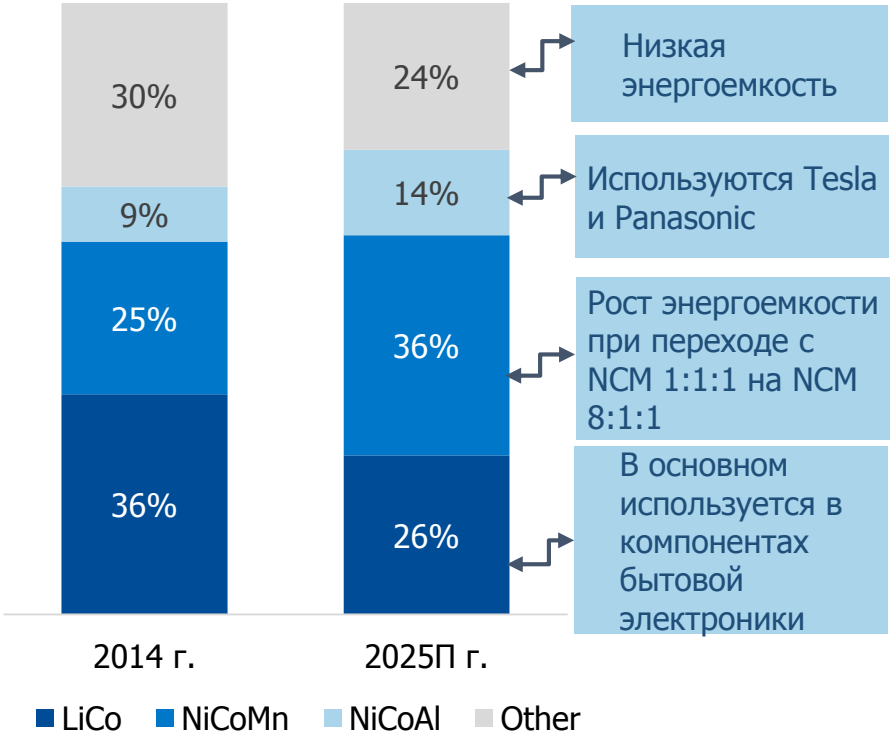
«…**70% производства Ford будут гибридами, подключаемыми гибридами или полностью электрическими автомобилями к 2025 г.»,** представитель Ford

Источник: данные Компании, IHS, LMC Automotive

XX% % электромобилей в продажах легковых автомобилей компании в 2016 г.

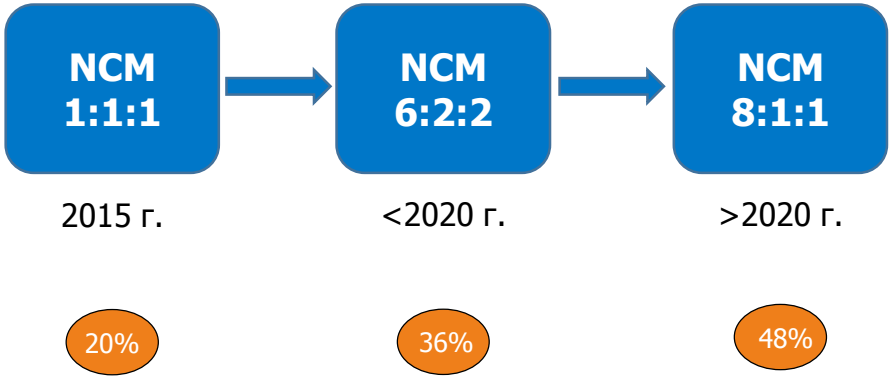
Батарейные электромобили и подключаемые гибриды: Растущий спрос на никель

NCA и NCM - основные типы катодного материала



Рост никель-интенсивных химий катодного материала вызван высокой энергоемкостью и необходимостью замены кобальта

Доминирующая химия катодных материалов NCM



Содержание Ni по типу катодного материала Li(NiCoMn)O2

Источник: данные Компании

Содержание корзины металлов «Норильского никеля» в легковых автомобилях

	Бензиновые	Дизельные	Гибридные вкл. подключаемые		На аккумуляторах	На топливных ячейках
Темп роста[1]	+1%	+1%	+18%		+25%	+41%
Доля рынка[2]	68%	17%	9%		3%	1%
Никель	НС и детали		+батарея			2–3 кг
	3-4 кг	3-4 кг	5–15 кг		30–110 кг	
Медь	Провода и детали		+электромотор, обмотка генератора			
	20-25 кг	20-25 кг	45-50 кг		75-80[3] кг	70-75 кг
МПГ	Катализаторы				-	Топ. ячейки
	2-5 г	3-6 г	2-6 г			25-35 г
Pt:Pd соотношение	1:4	8:1	1:4			
Цена металлов на автомобиль, долл.[(4)]	$260-410	$270-410	$440-710		до $1,830	до $1,600

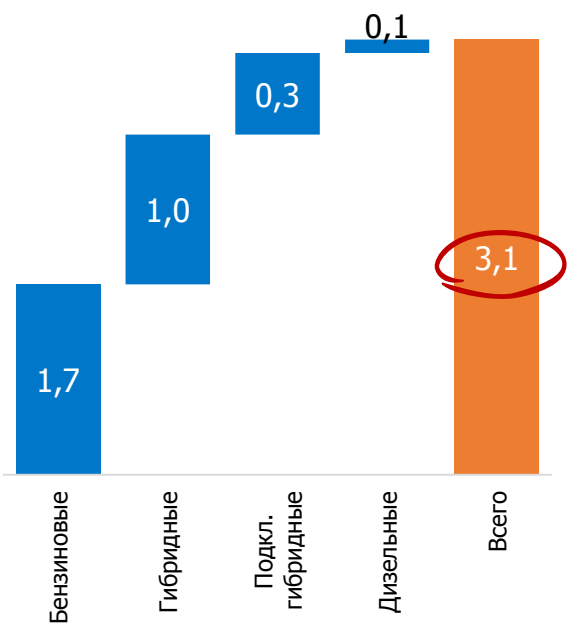
Источник: оценка Компании, LMC Automotive, Bloomberg;
Примечание: 1. среднегодовые темпы роста за 2015-2025П, 2. Ожидаемая доля мирового производства в 2025 г.; 3. Не включая дополнительный спрос со стороны инфраструктуры, 1-8 кг на зарядное устройство; 4. Цены металлов на 16 ноября 2017 г.

Дополнительный спрос на металлы в автопроме к 2025 г.

Металл

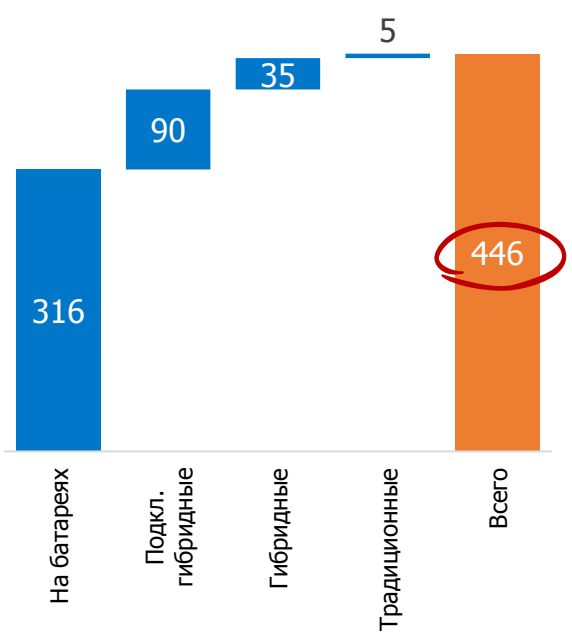
МПГ

млн тр. унц.



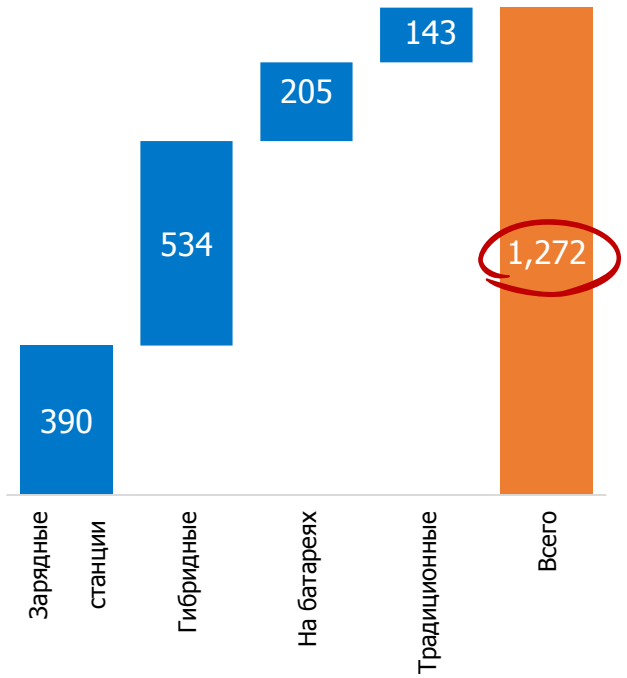
Никель

тыс.т



Медь

тыс. т



Потребление

- Палладий в каталитических конвертерах
- Никель в батареях
- Никель в НС, сплавах и деталях
- Медь в электродвигателях
- Медь в проводах
- Медь в зарядных станциях

Источник: данные Компании
Примечание: 1. Исходя из увеличения роста производства легковых автомобилей на 19 млн шт.

Маркетинговая стратегия

Маркус Мойрер
Директор Глобальных продаж

NORNICKEL

Стратегия сбыта никеля с фокусом на диверсификацию продаж

Приоритеты стратегии сбыта никеля

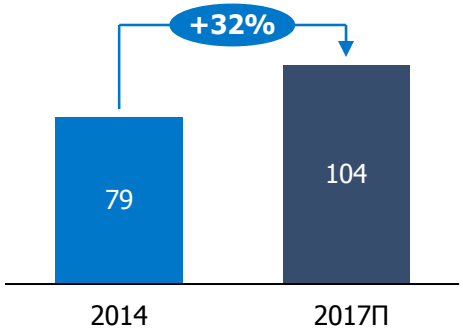
Сбалансированный портфель между НС и прочими секторами

Эффективное использование имеющейся на Харьявалте вариативности производства различных форм: брикетов, порошков, сульфата

Поддержка EV-революции

Прогресс в достижении целей

Продажи потребителям вне НС, тыс. т

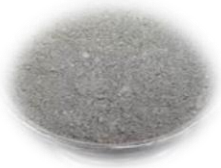


- Создания продукции с добавленной стоимостью за счет понимания технических потребностей потребителей, выявленных командой технического анализа и исследований
- Инициативы с низкими капитальными затратами для лучшего удовлетворения потребностей клиентов вне НС
- Целевой таргетинг клиентов вне НС

Акцент сбытовой команды

- **Сплавы и спецстали:** рост продаж в Китае и России в результате сфокусированного маркетинга
- **Гальваника**: увеличение коммерческих возможностей и позиций на рынке Китая; оптимизированное предложение продуктов и интенсивное образование потребителей
- **Аккумуляторы**: активное взаимодействие с ведущими игроками в этом секторе *(более подробная информация на следующих слайдах)*

Предпочтительная корзина продуктов для сектора аккумуляторов

Продукты	Прогресс на сегодняшний день
Сульфат ✓	▪ Эталонное качество продукта ▪ Производство в 2017 г. близко к максимальной мощности ▪ Прямой доступ к сектору аккумуляторов
Брикеты ✓	▪ Проактивный маркетинг брикетов Норильского Никеля (традиционно поставляемых потребителям из нержавеющей стали) производителям аккумуляторов / прекурсоров
 **Порошок** ↑	▪ Устранение «узких мест» в мощностях по упаковке и расширение ассортимента видов упаковки в ответ на сильный рост спроса со стороны сектора аккумуляторов. Индивидуальные предложения с учетом требований потребителя к размеру частиц
Химия ↑	▪ Готовая к использованию химия для даунстрима

✓ Существующие продукты

↑ Возможности для роста

Гибкое предложение продукции направленное на удовлетворение потребностей рынка

- **Харьявалта представляет собой уникальное предложение для производителей аккумуляторов / прекурсоров из-за гибкости и опциональности процесса переработки**
- Низкозатратные инициативы по развитию портфеля продукции для производителей сырья для аккумуляторов

Стратегический взгляд на сектор аккумуляторов

Среднесрочный

Предложение никеля
ГМК Норильским Никелем
для сектора аккумуляторов
до 20 тыс. т

Среднесрочный

- Эффективное использование портфеля продукции Харьявалты - сульфата, порошка, брикетов (дополненных продуктами из кобальта) - для удовлетворения предпочтений потребителей
- Углубленное понимание будущих требований производителей прекурсоров[1], как по качеству, так и по объему сырья, позволит избежать излишних чрезмерных капиталовложений
- Стратегические альянсы с производителями прекурсоров, рассмотрение возможности СП

Долгосрочный

Потенциальное расширение
в соответствии со спросом

Долгосрочный

- Капитальные вложения в производственные мощности для увеличения выпуска продукции, предназначенной для сектора аккумуляторов, в соответствии с динамикой спроса
- Сильная и конкурентная позиция поставщика в сектор аккумуляторов
- Расширение сотрудничества с ведущими производителями / разработчиками прекурсоров

Рыночные настроения значительно опережают фактический спрос со стороны EV

Продажи будут соответствовать фактическим темпам развития рынка батарей

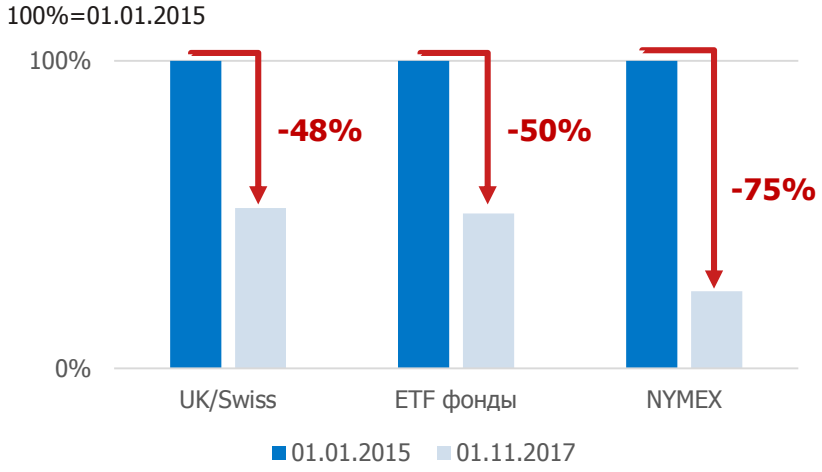
Примечание: 1. Прекурсорный материал для производства катодных материалов для аккумуляторов

Очевидные признаки дефицита палладия на рынке в 2017 г.

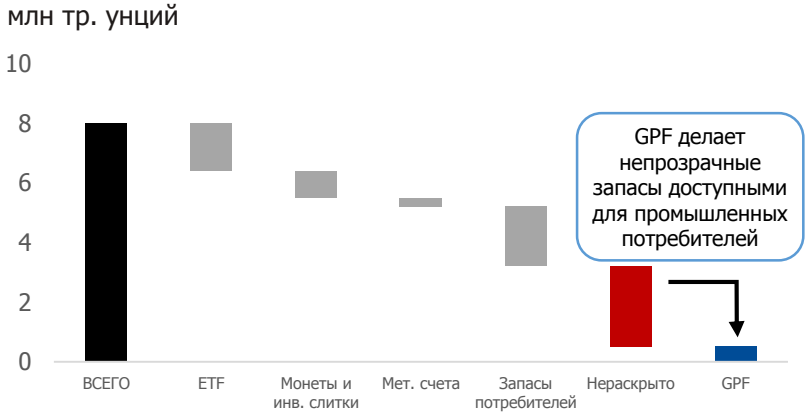
Рынок палладия в устойчивой бэквардации начиная с апреля 2017 г.

Ограниченная доступность палладия на спотовом рынке

Продолжающаяся тенденция к снижению запасов в известных хранилищах



Наземные запасы до сих пор недостаточно прозрачны



Ответственное лидерство на рынке палладия

Среднесрочный

Маркетинговые усилия

- Обеспечение доступности металла для потребителей в целях поддержания устойчивого промышленного спроса путем создания «моста» через дефицит рынка в среднесрочной перспективе
- Приоритетные продажи промышленным потребителям с основным фокусом на автомобильную отрасль для их бесперебойного снабжения палладием в необходимых объемах
- «Глобальный фонд палладия» (GPF) - канал поставки промышленным потребителям металла, который ранее находился в накопленных запасах

Долгосрочный

Увеличение производства / новые проекты

- Стратегическая нацеленность на увеличение производства МПГ
- Сильный портфель потенциально богатых МПГ проектов, которые могут компенсировать большую часть потенциального дефицита в долгосрочной перспективе:
  - Южный кластер (почти 70% потенциального производства – МПГ)
  - Расширение добычи на Талнахском месторождении
  - Масловское месторождение (ресурсы более 30 млн тр. унц. МПГ)
  - Потенциальное взаимодействие с владельцами лицензий на месторождения МПГ

GPF[1]: статус и приоритеты

GPF[1]
Палладиевый фонд

Цели

- Получить доступ к ранее недоступным запасам, чтобы при необходимости направить их ключевым промышленным потребителям
- Содействовать поставкам металлов промышленными потребителям, а не спекулянтам

Статус

- Фонд начал работу в 2016 г.
- Функционирует с середины 2017 г. (сформирована команда, открыты счета, торговые линии, контракты)
- Во 2 п/г 2017 г. накоплен запас металла

Фонд является инструментом для создания «моста снабжения» потребителей в период среднесрочного дефицита рынка в 2018-2020 гг.

Решение о создании физического запаса палладия для поддержки среднесрочного спроса со стороны якорных потребителей в связи с проявлением физического дефицита на рынке палладия

- **Ожидаемый размер запасов**: до 0,6 млн тр. унц.
- **Ассортимент продукции**: сочетание покупного материала 3-их лиц и металла производства ГМК Норильский Никель, обеспечивающих соответствие требованиям клиентов по форме продукции (слитки / порошки)
- **График поставок** ключевым промышленным клиентам зависит от производственных потребностей клиентов
- **Надлежащие процедуры риск-менеджмента** с целью ограничения ценовых рисков

Примечание: 1. GPF – Global Pd fund

Устойчивое развитие

Андрей Бугров
Заместитель Председателя
Совета Директоров
Старший Вице-президент

NORNICKEL

Комплексный подход к устойчивому развитию

Сильное корпоративное управление:

- Независимый директор, Председатель Совета Директоров
- Жесткие обязательства совета директоров и строгие процедуры управления
- Комитет по аудиту и устойчивому развитию

Прогресс в реализации экологической дорожной карты:

- 1 этап экологической программы завершен в 2017 г.
- По итогам 2016 г. SO_2 в Заполярном филиале сократились на 5%, на 23% на Кольском полуострове
- 2 этап - в процессе: реализация проекта по улавливанию SO_2 на Надеждинском металлургическом заводе. Ожидаемый суммарный — снижение выбросов SO_2 в Норильском промышленном регионе на 75%

Корпоративное управление

Экология

Безопасность

Социальная ответственность

Повышение стандартов техники безопасности – Основная задача менеджмента:

- Существенное улучшение динамика показателя LTIFR: сокращение на 59% в 2013-2016; Ниже среднего значения в отрасли
- Изменение уровня культуры безопасности труда по оценке DuPont: рост показателя с 1.4 в 2013 до 2.5 in 2016
- Долгосрочные цели: достижение нулевой смертности на производстве

Устойчивое развитие территорий присутствия:

- Поддержка социальных инициатив в регионе присутствия
- Жилищные программы «Наш Дом» и «Мой Дом» и программы переселения
- Повышение вовлеченности общества
- Участие в федеральных социальных программах
- Долгосрочные социальные соглашения с правительством Забайкальского края – новый регион присутствия

Сбалансированный Совет Директоров

Совет Директоров состоит из 13 членов (в т.ч. 2 исполнительных)

- 5 Независимых директоров (1)
- INTERROS: 4 Директора
- RUSAL: 4 Директора

Комитет по аудиту и устойчивому развитию возглавляет Независимый директор

Комитет по Стратегии возглавляет представитель компании «Русал»

Бюджетный комитет возглавляет представитель компании «Интеррос»

Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям возглавляет Независимый директор

Гарет Питер Ренни
Председатель Совета директоров, Независимый неисполнительный директор

- Опыт работы в компаниях De Beers и Anglo American – 22 года
- Генеральный директор компании DeBeers в 2006–2010
- Неисполнительный директор в Совете директоров компании Julius Baer Holdings Limited

Источник: компания «Норильский никель».
Примечание: 1. Включая Председателя Совета директоров. Согласно критериям ФЗ РФ No 208 -ФЗ от 26.12.1995 «Об акционерных обществах», а также собственным критериям компании, которые отличаются от критериев Кодекса корпоративного управления Великобритании по независимым директорам

Экологические инициативы: очистка и благоустройство территорий (1/2)

- ✓ Ежегодный экомарафон, поддерживаемый Всемирным фондом дикой природы (WWF) и Окружающей средой ООН, включал 70 экологических кампаний в 2017 году на территории Заполярного и Кольского филиалов
- ✓ Более **1000 деревьев и кустарников**, были посажены добровольцами компании в регионах присутствия компании

Экологическая кампания по очистке Кольского залива

Программа высадки деревьев в Заполярном и Кольском филиалах

Источник: данные компании

Экологические инициативы: очистка и благоустройство территорий(2/2)

Экологические программы в Норильске: мониторинг окружающей среды в районе реки Далдыкан

Улучшение биоразнообразия в Норильске: выпуск мальков в реку

Источник: данные компании

Устойчивое развитие территорий присутствия

Реконструкция взлетно посадочной полосы в Норильске

Высокоскоростной доступ в Интернет в Норильске: новая 1000-километровая волоконно-оптическая линия

Долгосрочные социальные соглашения с правительством Забайкальского края

Программы переселения сотрудников

Источник: данные компании

Инициативы Норильского никеля в области ESG положительно оцениваются инвестиционным сообществом

90% инвесторов положительно оценивают деятельность Норильского никеля в области ESG (1)

«Мы видим, что Совет Директоров и менеджмент компании нацелены на результат и готовы обсуждать все вопросы с миноритарными акционерами… »

Крупный институциональный инвестор

«Проект по снижению выбросов диоксида серы в Заполярном филиале является самой значимой инициативой для компании в сфере экологии..»

Крупный институциональный инвестор

«…За последние годы мы слышали много обещаний от компаний. Но если господин Потанин обещает решить экологическую проблему и направить существенный объем инвестиций для решения этого вопроса, это должно привести к положительному результату…»

Bellona Foundation (2)

«Компания добилась значительного прогресса в области ESG, активизировав программу инициатив по снижению уровня выбросов… в 2016 г. был закрыт старый Никелевый завод, что уже позволило улучшить экологическую ситуацию в городе Норильске…»

Отчет Sustainalytics, 2017

«… компания активно инвестирует в модернизацию и дальнейшее развитие своих активов…»

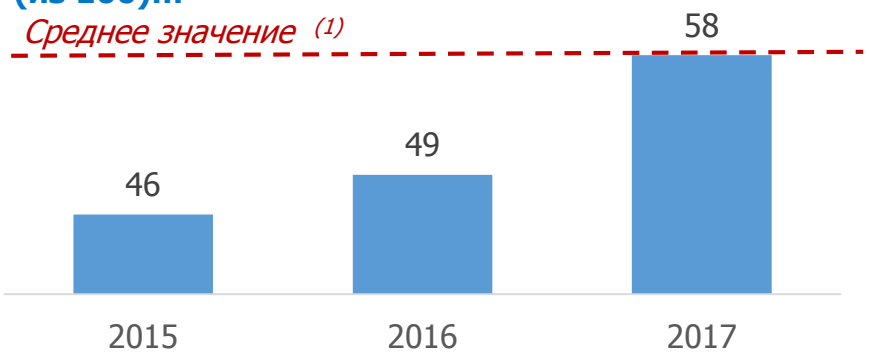
The Independent Barents Observer (3)

Источник: данные компании, IPREO;
Примечание: 1. На основе независимого опроса инвесторов и аналитиков агентством IPREO, Апрель 2017 г., ESG – экология, социальная политика, корпоративное управление, 2. Международное экологическое объединение, 3. The Independent Barents Observer — онлайн-газета, рассказывающая о событиях в регионе Баренцева моря и Арктики

Постепенное улучшение ESG оценки Норильского никеля

Прогресс Норильского никеля в области ESG признается инвестиционным сообществом

Оценка ESG Норильского никеля от агентства Sustainalytics увеличилась с 46 до 58 баллов (из 100)…



… а также позиция в рейтинге относительно глобальных компаний сектора

Год	Оценка в секторе	Оценка
2017	**35**	**Средняя оценка**
2016	56	Средняя оценка
2015	61	Хуже среднего

- В ноябре 2016 года «Норникель» присоединился к Глобальному договору Организации Объединенных Наций
- Улучшение ESG оценки от международного агентства Sustainalytics
- В декабре 2016 года «Норникель» был включен в один из ведущих индексов корпоративной и социальной ответственности FTSE4Good Emerging Index
- «Норникель» вошел в число лидеров рейтинга экологической ответственности горнодобывающих компаний России по оценке Всемирного фонда дикой природы (WWF) (2)
- Соответствие международным стандартам ISO 14001:2004

Примечание: 1. Среднее значение для горно-металлургического сектора по оценке Sustainalytics Research, 2. Исследование, проведенное по инициативе Всемирного фонда дикой природы (WWF), впервые позволяет оценить масштаб воздействия предприятий отрасли на окружающую среду и биологическое разнообразие

Система рейтинга ESG имеет определенные противоречия

- Высокий уровень субъективности при присвоении рейтинга ESG
- Анонимность отчета = отсутствие ответственности за выставленную оценку и выводы
- Непрозрачность процедура рассмотрения
- Использование устаревшей информации и отсутствие процедуры проверки достоверности представленных фактов
- Отсутствие прямого взаимодействия с представителями/руководством компании

Отсутствие надежности в методологии и выставленной оценке

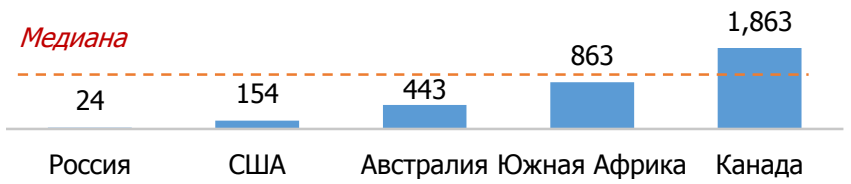
Оценка

"Большинство сотрудников Норильского никеля работают **на территории России, где риск забастовок достаточно велик** по данным Международной организации труда»

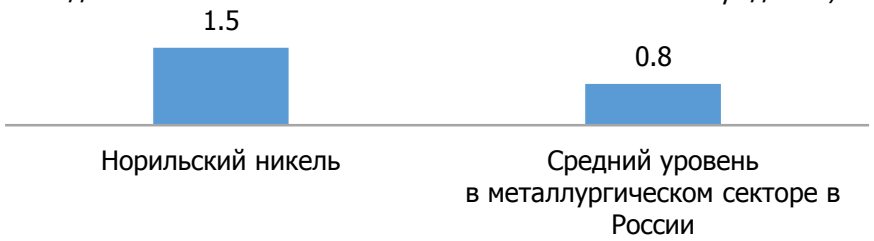
"В компании [Норильский никель] сравнительно низкий уровень заработной платы"

Факт

Общее количество забастовок за период 2006-2016 гг., кол-во дней



тыс. долл. США *Ежемесячная средняя з/п*



Проактивная стратегия в области ESG

NORNICKEL

1

Внутренние политики и обязательства:

- Политики одобренные Советом Директоров: Политика по защите прав человека, Политика в области свободы объединений, Кадровая программа равных возможностей, Политика по условиям труда, Политика в области антикоррупционной деятельности, Новая экологическая программа
- Политики в процессе одобрения: Политика по закрытию производственных объектов и восстановлению окружающей среды, Политика по сохранению биологического разнообразия в регионах ведения деятельности, Программа оценки влияния на окружающую среду, Политика по использованию возобновляемых источников энергии, Политика по защите прав коренных народов, Политика по закупкам и декларация для поставщиков
- Программы оценки рисков- 37 внутренних аудитов системы управления техники безопасности и охраны труда было проведено в 2016 г.
- Соблюдение рекомендаций руководства GRI-4 в области устойчивого развития
- Проведение программ обучения по технике безопасности «Работа на высоте», «Траспорт и пещеходы», «Изоляция источников энергии»

2

Внешние обязательства:

- «Норникель» присоединился к Глобальному договору Организации Объединенных Наций
- «Норникель» включен в индекс корпоративной и социальной ответственности FTSE4Good Emerging Index
- «Норникель» проводит активное взаимодействие с ведущими агенстсвами и аналитиками в области ESG

3

Улучшение взаимодействия:

- Улучшение раскрытия в области ESG в 2015-2016 гг.
- Новый раздел для ESG экспертов на корпоративном сайте компании

Контакты IR

Владимир Жуков

Вице-президент
по работе с инвестиционным сообществом
ПАО «ГМК «Норильский никель»
Телефон: +7 495 797 8297
Электронный адрес: ZhukovVLS@nornik.ru

Михаил Боровиков

Заместитель Директора департамента по
работе с инвестиционным сообществом
ПАО «ГМК «Норильский никель»
Телефон: +7 495 787 7662
Электронный адрес: BorovikovMA@nornik.ru