



Годовой  
отчет

# 2020

КОРПОРАТИВНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ



# СОДЕРЖАНИЕ

## **2 Корпоративное управление**

- 2 Система корпоративного управления
- 5 Общее собрание акционеров
- 7 Совет директоров
- 8 Состав Совета директоров
- 21 Комитеты Совета директоров
- 25 Корпоративный секретарь
- 26 Состав Правления
- 31 Отчет о вознаграждении органов управления

---

## **34 Контроль деятельности и управление рисками**

- 34 Система управления рисками и внутреннего контроля
- 40 Внутренний аудит
- 42 Деятельность по противодействию коррупции
- 44 Независимый аудитор

---

## **45 Информация для акционеров и инвесторов**

---



# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

## СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Функционирующая в НЛМК система корпоративного управления играет ключевую роль в деятельности Компании, ее успешном устойчивом развитии, управлении рисками, а также в обеспечении баланса прав и интересов акционеров, руководства Компании и иных заинтересованных лиц. Система основана на лучших мировых практиках, требованиях законодательства Российской Федерации и стран присутствия компаний Группы, Принципах корпоративного управления ОЭСР, правилах листинга Московской и Лондонской фондовых бирж, стандартах раскрытия информации, разработанных Группой GRI, положениях Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России.

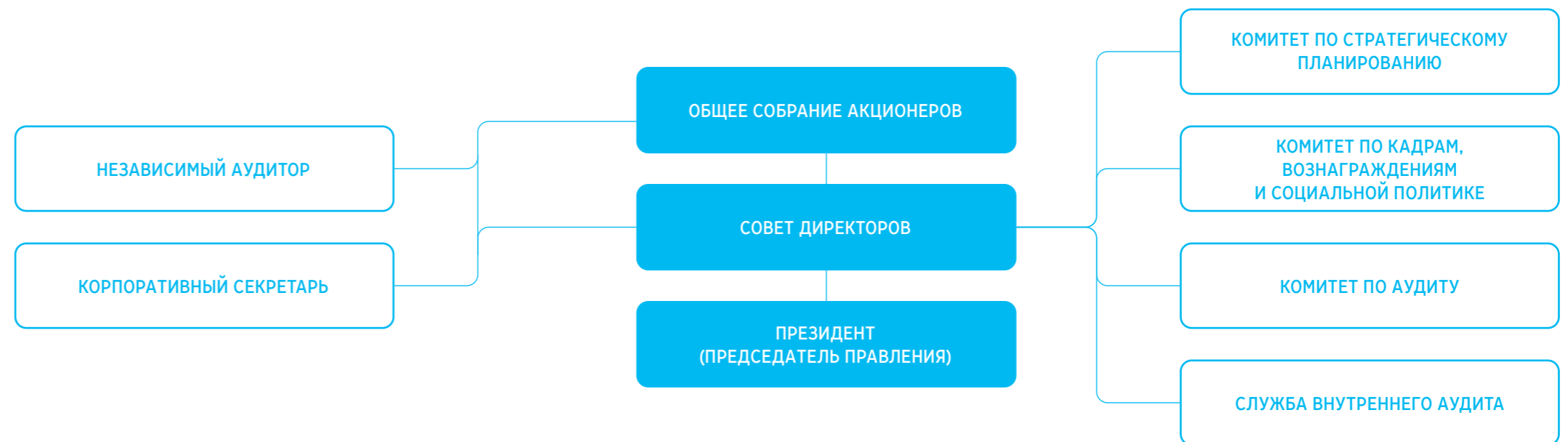
Система корпоративного управления Компании, способная обеспечивать надежную защиту прав акционеров и потенциальных инвесторов, рассматривается как фактор роста эффективности и инвестиционной привлекательности НЛМК.

### Основные принципы корпоративного управления НЛМК

1. Устойчивое развитие и перспективный рост доходности инвестиций в акционерный капитал;
2. Равное и справедливое отношение ко всем акционерам при обеспечении их права на участие в управлении и получении дивидендов Компании, в том числе в рамках участия в работе собраний и голосования по вопросам повестки дня, а также права на своевременное получение информации о деятельности Компании и ее органов управления и контроля;

### СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НЛМК

GRI 102-18



3. Равное отношение ко всем акционерам независимо от доли владения или географической принадлежности;
4. Обеспечение надежных и эффективных способов учета прав акционеров на акции, а также гарантирование возможности свободного и необременительного отчуждения акционерами принадлежащих им акций;
5. Соблюдение норм законодательства, принципов Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России, и международных стандартов корпоративного управления;
6. Соблюдение предоставленных законодательством, Уставом НЛМК и иными нормативными документами прав третьих лиц, в том числе кредиторов и сотрудников Компании;
7. Приверженность единой корпоративной политике в отношении дочерних и зависимых обществ и иных юридических лиц, участником, учредителем или членом которых является НЛМК;
8. Информационная открытость и прозрачность, в том числе в части раскрытия полной и актуальной информации о Компании с целью обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами и инвесторами, а также в части предоставления документов (информации) Компании по запросам ее акционеров;
9. Соблюдение деловой этики при ведении бизнеса.

Со всеми документами, регламентирующими направления и основные принципы корпоративного управления, можно свободно ознакомиться на *официальном сайте Группы НЛМК*.

### СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В соответствии с внутренними документами Компании структура корпоративного управления НЛМК включает в себя:

- общее собрание акционеров – высший орган управления Компании, принимающий решения по основным вопросам ее деятельности;
- Совет директоров – орган, который осуществляет общее руководство деятельностью Компании, за исключением вопросов, отнесенных Уставом НЛМК к компетенции общего собрания акционеров;
- комитеты Совета директоров – консультативные органы Совета директоров, сформированные для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности Компании;

- Президент (Председателя Правления), Правление – исполнительные органы Компании, которые осуществляют оперативное управление текущей деятельностью и обеспечивают эффективную работу Компании, реализуя поставленные Советом директоров задачи;
- Корпоративный секретарь – обеспечивает взаимодействие с акционерами, координацию действий Компании по защите прав и интересов акционеров, а также поддержку работы Совета директоров;
- Служба внутреннего аудита – осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании.

### РАЗВИТИЕ ПРАКТИК КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В 2020 ГОДУ

В 2020 году Компания продолжала совершенствовать систему корпоративного управления, обеспечивая ее соответствие мировым стандартам.

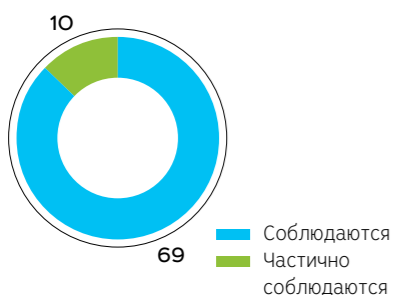
В соответствии с лучшими российскими и международными практиками корпоративного управления были осуществлены следующие мероприятия:

- В марте Совет директоров утвердил новую редакцию Положения об инсайдерской информацией (ИИ), в котором учтены рекомендации и требования нормативных актов Российской Федерации и ЕС. В рамках актуализации системы управления ИИ был утвержден обновленный перечень ИИ, а также Положение о порядке доступа

к ИИ, правилах охраны ее конфиденциальности и внутреннего контроля за их соблюдением.

- В декабре Совет директоров утвердил Политику по внутреннему контролю и управлению рисками как верхне-уровневый документ, регламентирующий функционирование системы внутреннего контроля и управления рисками в Компании и являющийся основой для дальнейшего развития внутренних методологических и организационно-распорядительных документов, регулирующих организацию и осуществление управления рисками и внутреннего контроля.
- В феврале Совет директоров утвердил новую редакцию Кодекса корпоративного управления

#### ОЦЕНКА СООТВЕТСТВИЯ УРОВНЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ГРУППЫ РЕКОМЕНДАЦИЯМ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



для приведения его в соответствие с принятыми ранее на внеочередном общем собрании акционеров изменениями в Положение о Совете директоров в части исключения перечня постоянно действующих комитетов. Это позволит Совету директоров в рамках своей компетенции, определенной Уставом НЛМК, оперативно создавать и реорганизовывать комитеты в зависимости от текущих потребностей Компании.

По результатам 2020 года НЛМК соблюдает все принципы Кодекса корпоративного управления: 69 принципов (87%) – полностью, 10 – частично. В качестве методологии для оценки соблюдения принципов корпоративного управления, Компания использует рекомендации Банка России по составлению отчета о соблюдении Кодекса корпоративного управления.

На прошедших в 2020 году собраниях применялась уже испытанная ранее практика электронного голосования, позволяющего акционерам голосовать независимо от места учета их прав. Общее количество акционеров, которые воспользовались данным сервисом, в 2020 году по сравнению с 2019 годом увеличилось в два раза.

В соответствии с Федеральным законом от 18 марта 2020 года № 50-ФЗ и на основании решения Совета директоров Компании годовое общее собрание акционеров по итогам работы за 2019 год было проведено в форме заочного голосования.

В 2020 году число держателей акций НЛМК увеличилось в 1,7 раза и к концу года превысило 114 тыс. (+70% за 2020 год).

#### ПЛАНЫ НА 2021 ГОД И СРЕДНСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

В 2021 году Компания продолжит анализ лучших практик корпоративного управления и их оценку с точки зрения внедрения в деятельность НЛМК. Планируются дальнейшая реализация мероприятий, связанных с проведением внешней оценки Совета директоров, и анализ ее результатов для повышения эффективности системы корпоративного управления. Традиционно внимание будет уделено анализу рейтингов и бенчмаркингов, позволяющих объективно оценивать достижения эмитентов, а также выявлять практики, которые приносят наибольшую пользу Компании и важны для ее стейкхолдеров.

## ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ



Компания стремится обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении НЛМК.

НЛМК предоставляет акционерам равную возможность участвовать в распределении прибыли Компании посредством получения дивидендов на равных условиях.

#### ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ОБЩЕГО СОБРАНИЯ АКЦИОНЕРОВ

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Компании и действует на основании законодательства Российской Федерации, Устава НЛМК и Положения об общем собрании акционеров. Его компетенция определена Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом НЛМК. Порядок подготовки, созыва, проведения и подведения итогов общего собрания акционеров НЛМК установлен Положением об общем собрании акционеров, размещенным на *официальном сайте Компании*.

Внутренние документы Компании, регламентирующие процедуру общего собрания, в числе прочих содержат положения, которые касаются:

- возможности дистанционного участия акционеров Компании в собрании акционеров;
- обсуждения вопросов повестки дня и принятия решений по вопросам, поставленным на голосование, без присутствия в месте его проведения;
- заполнения электронной формы бюллетеней для голосования.

Сообщение о проведении общего собрания акционеров и информация (материалы), подлежащая (-ие) предоставлению лицам, имеющим право на участие в общем собрании акционеров, публикуются на русском и английском языках на *сайте Компании* в порядке, установленном Уставом НЛМК и законодательством Российской Федерации, не менее чем за 30 дней до даты проведения собрания.

Помимо предусмотренных законодательством обязательных сведений и материалов Компания предоставляет акционерам дополнительную информацию и материалы по вопросам повестки дня общего собрания акционеров в соответствии с положениями Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России. Например, Компания также размещает информацию о проезде к месту проведения общего собрания акционеров, примерную форму доверенности, которую акционер может выдать своему представителю для участия в собрании, а также сведения о порядке удостоверения такой доверенности.

Для обеспечения равного отношения ко всем акционерам, в том числе иностранным, Компания размещает указанную информацию и на английском языке.

Функции счетной комиссии общего собрания акционеров выполняет независимый регистратор Компании.

Информация о результатах голосования и решениях, принятых общим собранием акционеров, раскрывается в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и размещается на *сайте Компании*.

**ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ЗА 2020 ГОД**

В 2020 году было проведено пять общих собраний акционеров.

Годовое общее собрание акционеров НЛМК по итогам работы за 2019 год состоялось 24 апреля в форме заочного голосования. В нем участвовали акционеры (представители акционеров), владеющие в общей сложности 88,72% акционерного капитала НЛМК, что соответствует требованиям кворума. На собрании приняты решения по обязательным вопросам, предусмотренным п. 1 ст. 47 Федерального закона «Об акционерных обществах». При этом решение о выплате дивидендов по результатам 2019 года не было утверждено (оно принято на внеочередном общем собрании акционеров 29 мая).

Внеочередные общие собрания акционеров НЛМК в 2020 году проводились в форме заочного голосования.

На внеочередном общем собрании акционеров, состоявшемся 29 мая, было принято решение о выплате (объявлении) дивидендов по результатам 2019 года в размере 17,36 руб. на одну обыкновенную акцию, в том числе за счет прибыли прошлых лет. С учетом выплаченных промежуточных дивидендов в сумме 14,24 руб. на одну обыкновенную акцию подлежит 3,12 руб. на одну обыкновенную акцию.

На внеочередном общем собрании акционеров, состоявшемся 30 июня, было принято решение о выплате

(объявлении) дивидендов по результатам I квартала 2020 года в размере 3,21 руб. на одну обыкновенную акцию, в том числе за счет прибыли прошлых лет.

На внеочередном общем собрании акционеров, состоявшемся 25 сентября, было принято решение о выплате (объявлении) дивидендов по результатам первого полугодия 2020 года в размере 4,75 руб. на одну обыкновенную акцию, в том числе за счет прибыли прошлых лет.

На внеочередном общем собрании акционеров, состоявшемся 18 декабря, было принято решение о выплате (объявлении) дивидендов по результатам девяти месяцев.

2020 года в размере 6,43 руб. на одну обыкновенную акцию, в том числе за счет прибыли прошлых лет. Также было утверждено решение об участии ПАО «НЛМК» в качестве члена Ассоциации Саморегулируемой организации «Центральное объединение организаций по инженерным изысканиям для строительства «Центризыскания».

Более подробная информация о результатах голосования и решениях, принятых общими собраниями акционеров в 2019 году, размещена на [сайте Компании](#).

**ОБЩИЕ СОБРАНИЯ АКЦИОНЕРОВ НЛМК  
В 2020 ГОДУ**

Тип общего собрания акционеров по статусу (формату)	Количество
Годовое (заочное с применением технологии электронного голосования)	1
Внеочередное (заочное с применением технологии электронного голосования)	4

**ВНЕОЧЕРЕДНЫЕ ОБЩИЕ СОБРАНИЯ АКЦИОНЕРОВ НЛМК  
В 2020 ГОДУ**

Дата проведения	Число голосов, принадлежащих лицам, которые приняли участие в собрании, %
29.05.2020	89,02
30.06.2020	89,19
25.09.2020	89,44
18.12.2020	90,22

**СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ****ПОРЯДОК РАБОТЫ  
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
НЛМК**

Совет директоров, как ключевой элемент корпоративного управления, определяет стратегические направления деятельности, основные принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов Компании, а также реализует иные ключевые функции. Совет директоров НЛМК подотчетен акционерам Компании и избирается решением общего собрания акционеров [GRI 102-26](#).

Помимо выполнения основных функций, предусмотренных законодательством и Положением о Совете директоров НЛМК, Совет директоров придает ключевое значение таким задачам, как оценка политических, финансовых и иных рисков, обеспечение соблюдения принципов корпоративного управления и устойчивого развития, контроль соблюдения Политики в области устойчивого развития.

Члены Совета директоров обеспечивают надежность и стабильность функционирования Компании, способствуют принятию менеджментом взвешенных управленческих решений, выносят объективные независимые суждения и принимают решения, отвечающие интересам Компании и ее акционеров.

В Положении о Совете директоров НЛМК закреплен порядок подготовки и проведения заседаний Совета директоров, а также порядок выдвижения и отбора кандидатов в члены Совета директоров [GRI 102-24](#).

Члены Совета директоров имеют достаточное время для добросовестного и эффективного выполнения своих обязанностей, в том числе для участия в заседаниях Совета директоров и его комитетах. Требование о наличии у членов Совета директоров достаточного времени для эффективного участия в его работе закреплено в Кодексе корпоративного управления НЛМК.

Заседания Совета директоров проводятся на регулярной основе не менее шести раз в год в соответствии с утвержденным планом.

Форма проведения заседания Совета директоров НЛМК определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее значимые вопросы, относящиеся к компетенции Совета директоров, рассматриваются на очных заседаниях и, как правило, предварительно оцениваются комитетами Совета директоров, что способствует всестороннему обсуждению и принятию взвешенных решений. При этом в условиях пандемии приоритетной формой участия в заседаниях являлся формат видеоконференции, позволяющий рассматривать вопросы повестки дня без потери качества обсуждения. Эффективность работы Совета директоров обеспечивается за счет следующих элементов:

- планирования его деятельности посредством утверждения графика проведения заседаний;
- оптимального состава Совета директоров, сбалансированного по квалификациям и опыту;
- включения в состав Совета директоров независимых директоров;
- процедуры введения в должность вновь избранного члена Совета директоров;
- ежегодной оценки Совета директоров и комитетов;
- обеспечения преемственности Совета директоров – последовательного обновления его состава с сохранением компетенций и лучших практик работы.

Деятельность Совета директоров НЛМК регулируется Уставом Компании, а также Положением о Совете директоров, размещенными на [официальном сайте Компании](#).

Сведения о составе Совета директоров, его комитетов, а также о проведенных заседаниях и принятых решениях раскрываются на [официальном сайте Компании](#).



# СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

**GRI 102-22** Состав Совета директоров Компании сбалансирован по квалификации, опыту, знаниям, деловым качествам и разнообразию. Члены Совета директоров обладают безупречной деловой репутацией, знаниями и навыками в области металлургии и горнодобывающей промышленности, финансов и инвестиций, корпоративного управления, а также в иных сферах, важных для управления Компанией.



**ВЛАДИМИР ЛИСИН**

Председатель Совета директоров

Член Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике



**ОЛЕГ БАГРИН**

Член Совета директоров

Председатель Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике



**ТОМАС ВЕРАСТО**

Член Совета директоров, **Независимый директор**

Член Комитета по Стратегическому планированию, член Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике



**НИКОЛАЙ ГАГАРИН**

Член Совета директоров

Член Комитета по аудиту



**СЕРГЕЙ КРАВЧЕНКО**

Член Совета директоров, **Независимый директор**

Член Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике



**ЙОАХИМ ЛИМБЕРГ**

Член Совета директоров, **Независимый директор**

Член Комитета по стратегическому планированию и Комитета по аудиту

Члены Совета директоров имеют обширный опыт работы в роли CEO, партнеров и членов органов управления крупных международных компаний, а также безупречную репутацию в бизнес-сообществе. Особое внимание уделяется разнообразию состава и доле независимых директоров. В состав Совета директоров входит женщина, а также граждане различных государств, что обеспечивает гендерное и социокультурное разнообразие.



**МАРЬЯН ОУДЕМАН**

Член Совета директоров, **Независимый директор**

Председатель Комитета по аудиту, член Комитета по стратегическому планированию



**СТАНИСЛАВ ШЕКШНЯ**

Член Совета директоров, **Независимый директор**

Председатель Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике, член Комитета по аудиту

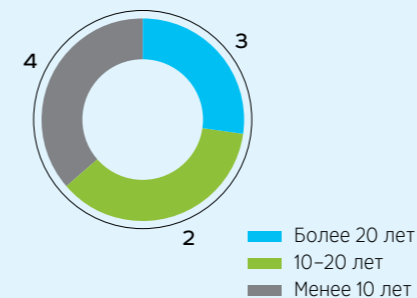


**БЕНЕДИКТ ШОРТИНО**

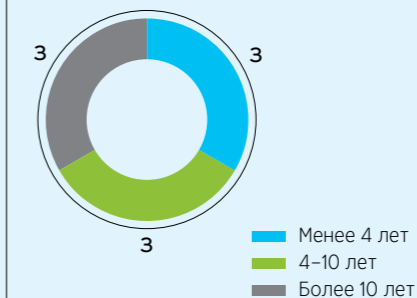
Член Совета директоров, **Независимый директор**

Член Комитета по аудиту, член Комитета по стратегическому планированию

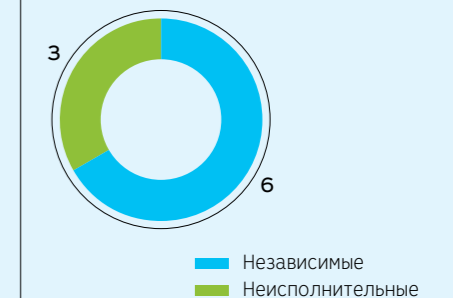
**ОПЫТ РАБОТЫ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В СЕКТОРЕ ЧЕРНОЙ МЕТАЛЛУРГИИ**



**СРОК ПРЕБЫВАНИЯ В ДОЛЖНОСТИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ НЛМК<sup>1</sup>**



**СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПО СТАТУСУ ДИРЕКТОРОВ<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> По состоянию на 31 декабря 2020 года.

## ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

**GRI 102-23** Председатель Совета директоров обеспечивает эффективную организацию деятельности Совета директоров, организует разработку плана работы Совета директоров, а также осуществляет контроль за исполнением решений Совета, формирует повестку дня и обеспечивает выработку наиболее эффективных решений по вопросам повестки дня.

Председатель Совета директоров играет ключевую роль в организации деятельности Совета директоров и обеспечении работы комитетов Совета директоров.

Председатель Совета директоров избирается из числа членов Совета директоров большинством голосов членов Совета директоров.

Председатель Совета директоров НЛМК обладает богатым опытом и необходимыми профессиональными навыками, пользуется авторитетом среди акционеров, членов органов управления и сотрудников Компании.

## НЕЗАВИСИМЫЕ ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В целях обеспечения эффективности осуществления Советом директоров своих функций, в том числе связанных с защитой интересов акционеров и управлением рисками, в его состав избраны независимые директора. Их присутствие в Совете директоров способствует формированию объективного мнения по обсуждаемым вопросам, благоприятно сказывается на эффективности управления и на имидже Компании.

Наличие в органе управления независимых директоров влияет на повышение уровня доверия акционеров и широкого круга инвесторов к Компании. Начиная с 2016 года независимые директора составляют большинство членов Совета директоров и вносят значительный вклад в обсуждение и принятие решений по вопросам, которые могут затронуть интересы акционеров, включая выработку стратегии развития Компании, оценку соответствия ее деятельности избранной стратегии, предотвращение и разрешение корпоративных конфликтов, оценку качества работы исполнительных органов и создание эффективной системы мотивации, а также оценку деятельности Компании на предмет соответствия интересам всех акционеров. Кроме того, независимые директора играют ключевую роль в деятельности комитетов Совета директоров.

Корпоративный секретарь Компании регулярно проводит предварительный анализ и оценку соответствия членов Совета директоров критериям независимости.

Независимые члены Совета директоров НЛМК полностью соответствуют критериям независимости, изложенным в Положении о Совете директоров Компании и Кодексе корпоративного управления, рекомендованном к применению Банком России.

В отдельных случаях, носящих исключительный характер, Совет директоров при проведении оценки может признать члена Совета директоров независимым, несмотря на наличие у него каких-либо формальных критериев связанности, если такая связанность не оказывает влияния на способность соответствующего лица выносить независимые, объективные и добросовестные суждения.

В ходе проведенной в 2020 году Советом директоров оценки независимости членов Совета директоров пять из шести директоров были признаны полностью соответствующими критериям независимости, определенным Положением о Совете директоров Компании. При этом один директор, имея формальную связь с НЛМК (господин Бенедикт Шортино занимает должность члена Совета директоров в совокупности более семи (но не менее 12) лет), был признан независимым, поскольку связанность по указанному критерию является формальной и не влияет на принимаемые им решения и его работу в составе Совета директоров.

## СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

**GRI 102-22** Доля директоров, соответствующих критериям независимости, составила 67%, что является одним из лучших показателей среди публичных российских эмитентов с развитыми практиками корпоративного управления.

Действовавший по состоянию на 31 декабря 2020 года состав Совета директоров был избран на годовом общем собрании акционеров 24 апреля 2020 года в количестве девяти человек, при этом шесть из них – в качестве независимых директоров. Для поддержания баланса важнейших компетенций, опыта и оптимального состава Совета директоров, в том числе по количеству независимых директоров, Компания продолжает планомерно обеспечивать преемственность Совета директоров. Так, в 2020 году был избран новый независимый директор – Сергей Кравченко.



### СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА

Член Совета директоров	Должность	Продолжительность работы в Совете директоров, лет	Статус директора	Участие в Комитете по стратегическому планированию	Участие в Комитете по аудиту	Участие в Комитете по кадрам, вознаграждениям и социальной политике
<b>Владимир Лисин</b>	Председатель Совета директоров	24	Неисполнительный	✓		✓
<b>Олег Багрин</b>	Член Совета директоров	16	Неисполнительный	Председатель		✓
<b>Томас Верасто</b>	Член Совета директоров	5	Независимый	✓		✓
<b>Николай Гагарин</b>	Член Совета директоров	19	Неисполнительный		✓	
<b>Сергей Кравченко</b>	Член Совета директоров	1	Независимый	✓		✓
<b>Йоахим Лимберг</b>	Член Совета директоров	2	Независимый	✓	✓	
<b>Марьян Оудеман</b>	Член Совета директоров	3	Независимый	✓	Председатель	
<b>Станислав Шекшня</b>	Член Совета директоров	6	Независимый		✓	Председатель
<b>Бенедикт Шортино</b>	Член Совета директоров	9	Независимый	✓	✓	

## СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В 2020 ГОДУ

Состав Совета директоров с 19.04.2019 по 24.04.2020		Состав Совета директоров, избранный 24.04.2020	
Член Совета директоров	Должность	Член Совета директоров	Должность
Владимир Лисин	Председатель Совета директоров	Владимир Лисин	Председатель Совета директоров
Олег Багрин	Член Совета директоров	Олег Багрин	Член Совета директоров
Томас Верасто	Член Совета директоров, независимый директор	Томас Верасто	Член Совета директоров, независимый директор
Йоахим Лимберг	Член Совета директоров, независимый директор	Йоахим Лимберг	Член Совета директоров, независимый директор
Николай Гагарин	Член Совета директоров	Николай Гагарин	Член Совета директоров
Карен Саркисов	Член Совета директоров	Сергей Кравченко	Член Совета директоров, независимый директор
Станислав Шекшня	Член Совета директоров, независимый директор	Станислав Шекшня	Член Совета директоров
Бенедикт Шортино	Член Совета директоров, независимый директор	Бенедикт Шортино	Член Совета директоров, независимый директор
Марьян Оудеман	Член Совета директоров, независимый директор	Марьян Оудеман	Член Совета директоров, независимый директор

## КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

GRI 102-27

Компетенция	Количество членов Совета директоров			
	Совет директоров (9) <sup>1</sup>	Комитет по стратегическому планированию (7)	Комитет по аудиту (5)	Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике (5)
Отраслевые знания	7	7	3	4
Корпоративное управление	8	6	5	4
Стратегия	7	7	3	4
Финансы и инвестиции	9	7	5	5
Управление человеческим капиталом	7	6	3	5
Управление рисками	8	6	5	4
Клиенты и продажи	5	5	2	3
Цифровизация и ИТ	4	3	2	3
Устойчивое развитие	6	5	4	3

14 декабря 2020 года Бенедикт Шортино, ранее не являвшийся акционером ПАО «НЛМК», совершил сделку по приобретению 6 900 глобальных депозитарных акций (эквивалентно 69 000 обыкновенных акций) Компании, составляющих 0,00115% уставного капитала ПАО «НЛМК».

Прочие члены Совета директоров не являются акционерами НЛМК.

<sup>1</sup> В скобках указано количество членов Совета директоров, входящих в состав органа.

## БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

## ВЛАДИМИР ЛИСИН

Год рождения – 1956.

Член Совета директоров с 1996 года, Председатель Совета директоров с 1998 года.

Член Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике.

В 1975 году начал трудовую деятельность электрослесарем. Работал в НПО «Тулачермет», где прошел путь от подручного сталевара до заместителя начальника цеха. С 1986 года работал в Казахстане сначала заместителем главного инженера, а затем заместителем генерального директора Карагандинского металлургического комбината. С 1993 года входил в советы директоров ряда ведущих российских металлургических предприятий.

Окончил Сибирский металлургический институт по специальности «литейное производство черных и цветных металлов». В 1990 году окончил Высшую коммерческую школу при Академии внешней торговли; в 1992 году – Академию народного хозяйства по специальности «экономика и управление». Доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор. Лауреат премии Совета Министров СССР в области науки и техники. Почетный металлург Российской Федерации. Кавалер ордена Почета. Кавалер ордена Александра Невского. Является президентом Международной федерации стрелкового спорта.

## ОЛЕГ БАГРИН

Год рождения – 1974.

Президент (Председатель Правления) с 2012 по март 2018 года. Член Совета директоров с 2004 года.

Председатель Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике.

Является членом Совета директоров АО «ПГК». Также является директором, членом совета директоров компании Fletcher Group Holdings Limited.

Окончил Государственный университет управления по специальности «математические методы и исследование операций в экономике». Кандидат экономических наук; имеет степень MBA Кембриджского университета (Великобритания).

## ТОМАС ВЕРАСТО

Год рождения – 1962.

Член Совета директоров с 2016 года, независимый директор.

Член Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике.

В 2014–2015 годах являлся партнером и управляющим директором Boston Consulting Group (BCG) и специализировался преимущественно на стратегии, организационном развитии и операционном улучшении компаний промышленного сектора. Продолжает оставаться старшим советником BCG в этой области.

Имеет опыт работы на высших управленческих должностях в крупных производственных и консалтинговых компаниях, в том числе в компании McKinsey & Company, где он проработал 15 лет, консультируя промышленные компании.

Имеет степени доктора права и магистра философии (славистика) в Университете Граца (Австрия) в 1984 и 1985 годах, а также получил в 1988 году диплом Болонского центра Школы передовых международных исследований (Университет Джонса Хопкинса, США).

## НИКОЛАЙ ГАГАРИН

Год рождения – 1950.

Член Совета директоров с 2001 года.

Член Комитета по аудиту.

С 2003 года, являясь управляющим партнером, был назначен председателем совета некоммерческой организации адвокатского бюро «Резник, Гагарин, Абушахмин и партнеры», с 2009 года – председатель совета, управляющий партнер адвокатского бюро «Резник, Гагарин и партнеры».

Обладает большим опытом в области корпоративного права, иностранных инвестиций, налогообложения, финансов, недвижимости, договорного права, арбитражного и гражданского процесса.

Окончил МГУ им. М.В. Ломоносова по специальности «правоведение».



**СЕРГЕЙ КРАВЧЕНКО**

Год рождения – 1960.

Член Совета директоров с 2020 года,  
[независимый директор](#).

Член Комитета по стратегическому  
планированию и Комитета  
по кадрам, вознаграждениям  
и социальной политике.

Президент компании Boeing в России и СНГ с 2002 года.

Сергей отвечает за развитие всех направлений бизнеса Boeing в России, Украине, странах СНГ и возглавляет команду лидеров подразделений региона из каждого сектора компании. В 2017 году Сергей был назначен лидером подразделения Boeing Global Services в области внедрения инноваций (Innovation Accelerator Leader).

До прихода в 1992 году в компанию Boeing Сергей Кравченко занимал должность профессора и ведущего научного сотрудника Российской академии наук, занимался преподавательской деятельностью в Москве и работал приглашенным профессором и научным консультантом в США, Швеции и Южной Корее.

Выпускник Московского политехнического университета, с 1991 года Сергей Кравченко имеет степень доктора технических наук, с 1992 – звание профессора. Опубликовал свыше 70 научных статей и имеет более 20 патентов в различных областях инжиниринга.

Является независимым Директором ПАО «Трубная металлургическая компания».

Сергей Кравченко является членом Российской инженерной академии, членом Американского института аэронавтики и астронавтики (AIAA) и почетным доктором Грузинского технического университета. В 2007 году был избран членом совета директоров Американской торговой палаты в России. В 2009 году Сергей Кравченко был удостоен премии «Бизнесмен года» Американской торговой палаты.

**ЙОАХИМ ЛИМБЕРГ**

Год рождения – 1954.

Член Совета директоров с 2019 года,  
[независимый директор](#).

Член Комитета по стратегическому  
планированию и Комитета по аудиту.

Являлся председателем правления бизнес-направления Materials Services, CEO / председателем исполнительного совета ThyssenKrupp Materials International GmbH с октября 2009 по 31 декабря 2018 года. Отвечал за подразделения Materials в Германии, Северной Америке, Восточной и Западной Европе / Азиатско-Тихоокеанском регионе, Materials Processing Europe (переработка, Европа), Materials Trading (продажи) и Special Materials (спецстали) AST и Distribution Stainless (нержавеющие стали), а также за подразделения Special Services Plastics Europe (пластмассы, Европа), Aerospace and Technical Services (аэрокосмические и технические услуги).

Начал свою карьеру в 1976 году в Klöckner. Затем несколько лет занимал посты управляющего директора / CEO ряда небольших и средних компаний. В 1995 году присоединился к ThyssenKrupp Group. Начинал с должности руководителя департаментов управления продукцией (сталь) и управления материальными ресурсами ThyssenKrupp Schulte. В 1998 году был назначен членом исполнительного совета. С 2002 по 2005 год занимал должность председателя исполнительного совета ThyssenKrupp Schulte GmbH. 1 апреля 2001 года был назначен членом исполнительного совета ThyssenKrupp Materials AG (позже – ThyssenKrupp Services AG).

Кроме того, с января 2002 года руководил деятельностью ThyssenKrupp Materials N.A. в Северной Америке в роли председателя. С момента основания ThyssenKrupp Materials Europe GmbH 1 июня 2005 года был назначен председателем исполнительного совета компании и продолжил работать в этой должности после переименования компании в ThyssenKrupp Materials International GmbH.

С октября 2006 по сентябрь 2009 года занимал должность заместителя председателя исполнительного совета ThyssenKrupp Services AG, где в первую очередь отвечал за стратегическое корпоративное развитие. В частности, занимался развитием деятельности компании в Северной Америке, Восточной Европе и Южной Америке, а также выстраиванием аэрокосмического бизнеса как ключевого направления. Также занимался развитием бизнеса в Азии, несколько лет базируясь в Гонконге.

Дипломированный экспортер; изучал экономику в Хагенском открытом университете (Diplom-Ökonom); имеет ученую степень по экономике (Diplom-Ökonom) Хагенского открытого университета, обладает обширным опытом в области финансов.

**МАРЬЯН ОУДЕМАН**

Год рождения – 1958.

Член Совета директоров с 2018 года,  
[независимый директор](#).

Председатель Комитета по аудиту,  
член Комитета по стратегическому  
планированию.

С 2013 по июнь 2017 года занимала должность президента исполнительного совета Утрехтского университета (Нидерланды).

С 2010 по 2013 год была членом исполнительного комитета компании AkzoNobel, где отвечала за HR и организационное развитие.

С 2007 по 2010 год являлась членом исполнительного комитета Corus Group, исполнительным директором дивизиона Corus Strip Products.

Также занимала позиции CEO компании Corus Nederland B.V., управляющего директора Corus Strip Products IJmuiden с 2004 по 2007 год и управляющего директора Corus Packaging Plus с 2000 по 2004 год.

До прихода в Corus работала в Hoogovens Group N.V., занимая различные позиции в области правовой поддержки, корпоративных финансов и контроллинга. В 1998–2000-х годах входила в состав правления стального дивизиона Hoogovens Group N.V. и занимала пост управляющего директора Hoogovens Packaging Steel.

Занимает позиции в органах управления ряда компаний, в том числе входит в составы советов директоров компаний Solvay S.A., SHV Holdings N.V., Aalberts N.V. и UPM-Kymmene Corporation.

Обладает обширным опытом линейного руководства в металлургическом секторе, а также значительным опытом в области финансов и ведения международного бизнеса.

Имеет степень в области юриспруденции Гронингского университета (Нидерланды), а также степень MBA Рочестерского университета (г. Нью-Йорк, США) и Университета Эразма (г. Роттердам, Нидерланды).

**КАРЕН САРКИСОВ**

Год рождения – 1963.

Член Комитета по стратегическому  
планированию.

Занимает должность советника Председателя Совета директоров ПАО «НЛМК» по внешним экономическим связям. Является членом совета директоров компании NLMK International B.V.

В 2006–2007 годах занимал пост председателя совета директоров ООО «ВИЗ-Сталь». С начала 1990-х годов и по 2008 год занимался коммерческой деятельностью в сфере торговли металлами, занимал руководящие должности в ряде международных металлотрейдинговых компаний.

Окончил Ташкентский государственный университет по специальности «востоковед-историк-арабист».

До 24 апреля 2020 года являлся членом Совета директоров, членом Комитета по аудиту НЛМК. Продолжает входить в состав комитета по стратегическому планированию.



**СТАНИСЛАВ ШЕКШНЯ**

Год рождения – 1964.

Член Совета директоров с 2015 года, [независимый директор](#).

Председатель Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике, член Комитета по аудиту.

В 1991–2002 годах занимал должности директора по персоналу (Центральная и Восточная Европа) компании Otis Elevator, генерального директора и президента компании Millicom International Cellular по России и СНГ, главного операционного директора (COO) компании «Вымпелком», генерального директора компании «Альфа Телеком». Обладает большим опытом в области финансов. Выполнял обязанности председателя советов директоров ОАО «СУЭК», ООО «Русская Рыбо-промышленная Компания» и ЗАО «Вымпелком-Р», а также члена совета директоров ряда других российских и украинских компаний. Был независимым директором DTEK BV, Ilim Timber Industry, Naftna Industrija Srbije (NIS) и Ener1. Является председателем совета директоров ПАО «Группа компаний «Самолет». В 2002 году стал сооснователем Zest Leadership International Consultancy.

С апреля 2007 по июль 2019 года являлся старшим советником консалтинговой компании АО «Вектор Лидерства», практики Talent Equity Consulting, специализировался на лидерстве, подготовке руководящих кадров, корпоративном управлении и ведении бизнеса в развивающихся странах. Является старшим консультантом ООО «Уорд Хауэл». Также работает личным коучем владельцев бизнеса и высших руководителей.

Является профессором предпринимательства Школы бизнеса INSEAD. Обладает более чем 15-летним опытом преподавания в университетах России, Франции и США. Автор, соавтор и редактор 11 книг, многочисленных статей, комментариев, интервью и исследований по предпринимательству, лидерству, управлению людьми, межкультурному менеджменту, бизнесу и управлению в России.

Окончил МГУ им. М.В. Ломоносова, кандидат экономических наук; получил степень MBA в Northeastern University (США).

**БЕНЕДИКТ ШОРТИНО**

Год рождения – 1950.

Член Совета директоров с 2012 года, [независимый директор](#).

Член Комитета по аудиту, член Комитета по стратегическому планированию.

С 1977 по 1995 год работал в качестве адвоката и партнера в фирме «Бейкер и Макензи» (г. Нью-Йорк, США). Являлся членом Совета директоров Dufenco S.A., контролируя деятельность группы Dufenco в Северной Америке и Южной Африке, курируя правовые и финансовые вопросы, торговую деятельность и приобретение активов. Входит в органы управления многих компаний.

С марта 2013 года и до настоящего момента занимает должность CEO и члена совета директоров DXT Commodities SA (прежнее наименование компании – Dufenergy Trading SA).

Имеет степень доктора права Университета Новой Англии (г. Бостон, штат Массачусетс, США), степень магистра юридических наук Университета Нью-Йорка и степень бакалавра, полученную в Куинз-колледже (Нью-Йорк, США). Обладает большим опытом в области финансов.

**ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ЗА 2020 ГОД**

В 2020 году было проведено девять заседаний Совета директоров НЛМК, семь из них в форме заочного голосования. Всего на заседаниях рассмотрено 28 вопросов.

**ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ, РАССМОТРЕННЫЕ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ В 2020 ГОДУ**

Вопросы	Принятые решения	Заинтересованные стороны
Стратегия и приоритетные направления	<ul style="list-style-type: none"> <li>О статусе реализации Стратегии 2018–2022 и утверждении консолидированного бюджета Группы НЛМК на 2021 год</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Инвесторы и акционеры;</li> <li>потребители;</li> <li>поставщики;</li> <li>органы власти;</li> <li>сотрудники;</li> <li>местные сообщества</li> </ul>
Назначения и вознаграждения	<ul style="list-style-type: none"> <li>О рассмотрении предложений по выдвижению кандидатов в органы управления Компании (в Совет директоров, на должность Президента (Председателя Правления)) и включению кандидатур в список для избрания в данные органы управления;</li> <li>о рекомендации годовому общему собранию акционеров в части утверждения решения о выплате вознаграждений членам Совета директоров Компании;</li> <li>об избрании Председателя Совета директоров Компании;</li> <li>о формировании комитетов при Совете директоров Компании;</li> <li>о признании независимыми кандидатов в Совет директоров Компании;</li> <li>об оценке деятельности Совета директоров Компании;</li> <li>об отчетах о работе комитетов Совета директоров Компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Инвесторы и акционеры;</li> <li>органы власти;</li> <li>сотрудники</li> </ul>
Корпоративное управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>О созыве общих собраний акционеров Компании;</li> <li>об утверждении повесток дня, проектов документов и мероприятий, необходимых для подготовки и проведения общих собраний акционеров Компании;</li> <li>о рекомендациях общему собранию акционеров Компании в части распределения прибыли / выплаты дивидендов;</li> <li>о рекомендациях общему собранию акционеров Компании в части участия ПАО «НЛМК» в качестве члена Ассоциации Саморегулируемая организация «Центральное объединение организаций по инженерным изысканиям для строительства «Центризыскания»;</li> <li>об утверждении отчета о заключенных Компанией в 2019 году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность;</li> <li>о предварительном утверждении Годового отчета Компании за 2019 год;</li> <li>о рекомендации годовому общему собранию акционеров Компании в части утверждения кандидатуры внешнего аудитора и размера оплаты его услуг;</li> <li>об утверждении плана-графика заседаний Совета директоров;</li> <li>об утверждении в новых редакциях Кодекса корпоративного управления, Положения об инсайдерской информации, Политики по внутреннему контролю и управлению рисками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Инвесторы и акционеры;</li> <li>органы власти;</li> <li>сотрудники</li> </ul>
Финансовая отчетность	<ul style="list-style-type: none"> <li>Об утверждении годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании за 2019 год, а также годовой консолидированной финансовой отчетности Компании за 2019 год, подготовленной в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Инвесторы и акционеры;</li> <li>потребители;</li> <li>поставщики;</li> <li>органы власти;</li> <li>сотрудники;</li> <li>местные сообщества</li> </ul>



**УЧАСТИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В ЗАСЕДАНИЯХ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ЕГО КОМИТЕТОВ**

Член Совета директоров в отчетном году	Независимый директор	Участие в заседаниях Совета директоров <sup>1</sup>	Комитет по аудиту	Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике	Комитет по стратегическому планированию
Олег Багрин		9 (9)		4 (4)	5 (5)
Томас Верасто	✓	9 (9)		4 (4)	5 (5)
Николай Гагарин		9 (9)	5 (5)		
Владимир Лисин		9 (9)		4 (4)	5 (5)
Карен Саркисов <sup>2</sup>		3 (3)	2 (2)		5 (5)
Станислав Шекшня	✓	9 (9)	5 (5)	4 (4)	
Бенедикт Шортино	✓	9 (9)	5 (5)		5 (5)
Марьян Оудеман	✓	9 (9)	5 (5)		5 (5)
Йоахим Лимберг <sup>3</sup>	✓	9 (9)	3 (3)	2 (2)	5 (5)
Сергей Кравченко <sup>4</sup>	✓	6 (6)		2 (2)	4 (4)

Также в марте 2020 г. для членов Совета директоров был проведен семинар, посвященный вопросам устойчивого развития. Данное мероприятие, направленное на развитие компетенций членов Совета директоров в вопросах ESG, подчеркивает внимание, которое компания уделяет аспектам устойчивого развития.

Банком России, и лучшей международной практикой Компанией с 2016 года ежегодно проводит оценку (самооценку) эффективности деятельности Совета директоров. В рамках формализованной процедуры оценивается работа не только Совета директоров, но и его комитетов, а также индивидуальная работа Председателя и членов Совета директоров. В ходе оценки анализируются в том числе такие аспекты, как состав и квалификация Совета директоров, повестки и эффективность проведения заседаний, взаимодействие с менеджментом и корпоративным секретарем.

Основной целью оценки является определение степени эффективности работы Совета директоров как коллективного органа управления и повышение его роли в достижении целей по развитию Компании. Оценка деятельности Совета директоров позволяет определить направленность и динамику изменений в работе Совета директоров и его комитетов, получить сравнительную картину их вклада в успешное развитие Компании, выявить направления для непрерывного совершенствования практики их работы.

В случае необходимости по результатам оценки Председатель Совета директоров и Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике формулируют предложения по совершенствованию работы Совета директоров и его комитетов. По итогам индивидуальной оценки членов Совета директоров выявляются аспекты, требующие развития и усиления, могут быть даны рекомендации по повышению квалификации отдельных членов Совета директоров, а также проведены индивидуальные программы обучения (тренинги).

В рамках ежегодной оценки Совета директоров, проведенной в январе 2020 года в формате онлайн-опроса его членов по утвержденной Комитетом форме, были проанализированы развитые области Совета директоров и направления для совершенствования. Результаты самооценки подтвердили эффективность работы Совета директоров Компании и его комитетов в 2019 году. Высоко оценены структура повесток дня, подходы к проведению заседаний

**ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

GRI 102-28 Совет директоров является одним из ключевых органов системы корпоративного управления Компании. От эффективности его деятельности зависит качество управления Компанией, а принимаемые им решения напрямую влияют на величину рыночной капитализации НЛМК. Оценка деятельности Совета директоров – это эффективный инструмент совершенствования системы корпоративного управления, каждый элемент которой связан с работой указанного органа управления.

В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению

<sup>1</sup> В скобках указано количество заседаний Совета директоров или комитета, состоявшихся за период вхождения директора в состав данного органа.  
<sup>2</sup> Карен Саркисов являлся членом Совета директоров, членом Комитета по аудиту и комитета по стратегическому планированию до 24 апреля 2020 года (продолжает быть членом Комитета по стратегическому планированию).  
<sup>3</sup> Йоахим Лимберг являлся членом Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике до 24 апреля 2020 года, был избран в Комитет по аудиту на заседании Совета директоров, которое состоялось 24 апреля 2020 года.  
<sup>4</sup> Сергей Кравченко был избран в Совет директоров на годовом общем собрании акционеров НЛМК, в Комитет по стратегическому планированию и Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике – на заседании Совета директоров, которое состоялось 24 апреля 2020 года.

**ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ НЛМК**



и контролю исполнения поручений, вклад Председателя Совета директоров и деятельность Корпоративного секретаря. В то же время сделаны предложения по развитию определенных компетенций Совета директоров, внедрению некоторых практик в его деятельность, приоритизации ряда стратегически важных для Компании вопросов, использованию дополнительных форматов взаимодействия с менеджментом.

Итоги оценки качества работы Совета директоров и рекомендации по совершенствованию деятельности Совета

директоров, его комитетов и членов рассмотрены на очном заседании Совета директоров в марте 2020 года.

В 2020 году деятельность Совета директоров и Корпоративного секретаря была сфокусирована на реализации рекомендаций, выработанных по результатам оценки.

В соответствии с современными тенденциями и рекомендациями нормативных документов для независимой оценки качества работы Совета директоров Компанией был привлечен авторитетный независимый консультант – компания Spencer Stuart. В ходе внешней оценки деятельности Совета директоров проведены анкетирование, индивидуальные интервью с директорами, проанализированы повестки дня и практики работы Совета директоров и его комитетов, внутренние документы, осуществлен бенчмаркинг с развитыми практиками корпоративного управления международных компаний.



## ИНФОРМИРОВАНИЕ ВНОВЬ ИЗБРАННЫХ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ О РАБОТЕ КОМПАНИИ И ВВЕДЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ

Для повышения эффективности деятельности Совета директоров и поддержания преемственности в его работе в соответствии с лучшими практиками корпоративного управления в Компании внедрена Программа вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров, утвержденная Комитетом по кадрам, вознаграждениям и социальной политике.

Программа вводного курса включает ознакомление с ключевыми производственными и финансовыми показателями компаний Группы НЛМК, системой управления рисками и внутреннего контроля, системой корпоративного управления.

В рамках Программы вводного курса организуются встречи с Президентом (Председателем Правления), членами Совета директоров, членами Правления и другими руководителями Компании, а также осуществляется знакомство с основными активами, технологиями и продукцией Компании.

## ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Члены Совета директоров должны действовать разумно и добросовестно в интересах Компании и ее акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью



заботливости и осмотрительности. Исходя из того, что разумные и добросовестные действия членов Совета директоров предполагают принятие решений с учетом всей имеющейся информации, в условиях отсутствия конфликта интересов и с учетом равного отношения к акционерам общества, в Компании разработан ряд мер по исключению конфликта интересов. В рамках данных требований член Совета директоров обязан:

- при возникновении потенциального конфликта интересов (в том числе при наличии заинтересованности в совершении Компанией сделки) уведомить Совет директоров и в любом случае ставить интересы Компании выше собственных;
- воздерживаться от действий, которые приведут или могут привести к возникновению конфликта между личными интересами и интересами Компании;
- незамедлительно уведомить Совет директоров о факте возникновения конфликта интересов, а также об основаниях его возникновения до начала обсуждения вопроса, по которому имеется конфликт интересов, на заседании Совета директоров или его комитета;
- воздержаться от голосования по вопросам, в отношении которых имеется конфликт интересов, а в случаях, когда того требует характер обсуждаемого вопроса либо специфика конфликта интересов, не присутствовать при обсуждении такого вопроса на заседании Совета директоров.

По имеющейся в Компании информации, в 2020 году конфликт интересов у членов Совета директоров (в том числе связанный с их участием в органах управления конкурентов НЛМК) отсутствовал **GRI 102-25**.

# КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

**GRI 102-22** Для повышения эффективности принимаемых Советом директоров решений, предварительного рассмотрения наиболее существенных вопросов деятельности Компании и подготовки соответствующих рекомендаций Советом директоров сформированы постоянно действующие комитеты:

- Комитет по стратегическому планированию;
- Комитет по аудиту;
- Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике.

Структура комитетов выстроена на основании важнейших областей деятельности Совета директоров, при этом их состав формируется с учетом наиболее эффективного применения экспертизы и профессионального опыта членов комитетов.

Комитеты Совета директоров подотчетны Совету директоров и являются его консультативными органами. Их решения носят рекомендательный характер.

Исходя из потребности всестороннего обсуждения рассматриваемых вопросов, комитеты формируются из членов Совета директоров, обладающих специальными знаниями и навыками, при этом состав комитетов сбалансирован с учетом наиболее эффективного применения компетенций и профессионального опыта их членов.

В случае необходимости по приглашению председателя комитета к его работе на временной или постоянной основе привлекаются эксперты и консультанты, которые не обладают правом голоса при принятии решений по вопросам компетенции комитета.

Статус, цели, задачи и функции комитетов, а также их состав, порядок форми-

рования и работы определяются положениями о комитетах, утвержденными Советом директоров Компании и размещенными на официальном сайте НЛМК.

В целях обеспечения сбалансированности подхода к решению задач, связанных с защитой интересов акционеров и управлением рисками, большинство членов двух из трех комитетов Совета директоров, включая председателей данных комитетов, являются независимыми директорами.

## КОМИТЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ

Комитет по стратегическому планированию оказывает содействие Совету директоров в решении вопросов, связанных с повышением эффективности деятельности Компании в долгосрочной перспективе, увеличением ее активов, доходности и инвестиционной привлекательности, определяет цели в области минимизации воздействия на окружающую среду и климат, включая эмиссию парниковых газов, рассматривает и утверждает соответствующую инвестиционную программу.

### Состав Комитета по стратегическому планированию на 31 декабря 2020 года

В состав Комитета входят пять независимых директоров. Все члены Комитета, включая тех, кто не является членом Совета директоров, обладают правом голоса по вопросам повестки заседаний Комитета.

В течение 2020 года состав Комитета по стратегическому планированию менялся.

### Отчет о деятельности Комитета по стратегическому планированию в 2020 году

В 2020 году было проведено пять заседаний Комитета. На них приняты решения по следующим вопросам:

- развитие функциональных направлений и ключевые проекты дивизионов Группы НЛМК;
- актуализированные цели по снижению эмиссии CO<sub>2</sub> до 2023 года;
- статус реализации Инвестиционной программы Группы НЛМК и инвестиционный бюджет на 2021 год;
- график работы Комитета по стратегическому планированию на 2020 год.

### Планы Комитета на 2021 год

На 2021 год запланирована активная работа Комитета по стратегическому планированию по формированию направлений развития в новом стратегическом цикле за пределами 2023 года, в том числе рассмотрение первого проекта долгосрочной климатической стратегии Группы НЛМК. Также будет проводиться анализ выполнения поручений Комитета по стратегическому планированию и статуса реализации Инвестиционной программы Группы НЛМК.



## СОСТАВ КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ В 2020 ГОДУ

Состав Комитета, действовавший с 19.04.2019 по 24.04.2020		Состав Комитета, избранный 24.04.2020	
Член Совета директоров	Должность	Член Совета директоров	Должность
Олег Багрин	Председатель Комитета	Олег Багрин	Председатель Комитета
Томас Верасто	Член Комитета	Томас Верасто	Член Комитета
Хельмут Визер	Член Комитета	Хельмут Визер	Член Комитета
Йоахим Лимберг	Член Комитета	Йоахим Лимберг	Член Комитета
Владимир Лисин	Член Комитета	Владимир Лисин	Член Комитета
Марьян Оудеман	Член Комитета	Марьян Оудеман	Член Комитета
Карен Саркисов	Член Комитета	Карен Саркисов	Член Комитета
Григорий Федоришин	Член Комитета	Григорий Федоришин	Член Комитета
Бенедикт Шортино	Член Комитета	Бенедикт Шортино	Член Комитета
Сергей Филатов	Член Комитета	Сергей Филатов	Член Комитета
		Сергей Кравченко	Член Комитета

## КОМИТЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПО АУДИТУ

Основными задачами Комитета по аудиту являются разработка и представление Совету директоров рекомендаций по обеспечению его эффективного участия в осуществлении контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании, в том числе по вопросам, касающимся: проведения ежегодного независимого внешнего аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности НЛМК, качества оказываемых аудитором услуг и соблюдения им требований аудиторской независимости; процесса оценки независимым оценщиком имущества

в случаях, предусмотренных российским законодательством и в иных случаях; раскрытия информации в области устойчивого развития Компании (GRI 102-32). Одним из направлений деятельности Комитета с 2019 года является мониторинг результатов и рассмотрение отчетности по вопросам устойчивого развития, включая направления экологии, охраны труда и промышленной безопасности (GRI 102-29).

Комитет по аудиту осуществляет анализ и оценку системы раскрытия Компанией информации по вопросам устойчивого развития, контроль за обеспечением ее полноты, точности и достоверности.

## Состав Комитета по аудиту на 31 декабря 2020 года

Комитет возглавляется независимым директором; большинство членов Комитета также являются независимыми директорами. В состав Комитета по аудиту входят независимые директора, обладающие опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.

В течение 2020 года состав Комитета по аудиту менялся.

## СОСТАВ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ В 2020 ГОДУ

Состав Комитета, действовавший с 19.04.2019 по 24.04.2020		Состав Комитета, избранный 24.04.2020	
Член Комитета	Должность	Член Комитета	Должность
Марьян Оудеман	Председатель Комитета	Марьян Оудеман	Председатель Комитета
Карен Саркисов	Член Комитета	Йоахим Лимберг	Член Комитета
Николай Гагарин	Член Комитета	Николай Гагарин	Член Комитета
Станислав Шекшня	Член Комитета	Станислав Шекшня	Член Комитета
Бенедикт Шортино	Член Комитета	Бенедикт Шортино	Член Комитета

## Отчет о деятельности Комитета по аудиту в 2020 году

В 2020 году было проведено пять заседаний Комитета. На них приняты решения по основным вопросам в областях:

- бухгалтерской (финансовой) отчетности в части рассмотрения проектов соответствующих документов;
- управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления, а также прочих отчетов, связанных с защитой активов и управлением существенными рисками Компании;
- снижения рисков, связанных с COVID-19;
- проведения внешнего и внутреннего аудита, в том числе неаудиторских услуг, оказываемых независимым аудитором;
- нефинансовых результатов деятельности Группы НЛМК, подготовленных в соответствии со стандартами GRI, анализа качества подготовки раскрываемых показателей GRI.

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

Комитет по аудиту осуществляет контроль за надежностью и эффективностью функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля и системы корпоративного управления, за подготовку предложений по их совершенствованию. При выполнении своих обязанностей по контролю Комитет по аудиту рассматривает отчеты по оценке эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками, подготовленные внешними аудиторами, внутренним аудитом и другими подразделениями Компании, выполняющими функции по управлению рисками, контролю и комплаенсу. Комитет по аудиту проводит регулярные встречи с директором Дирекции по аудиту и командой внешнего аудитора.

## Внутренний аудит

Комитет по аудиту осуществляет мониторинг деятельности и оценку эффективности внутреннего аудита. Данные функции реализуются посредством обсуждения с директором Дирекции по аудиту и согласования годового

«В эпоху высоких темпов внедрения новых технологий, бизнес-моделей и роста неопределенности в мире как никогда возрастают риски Компании. Сегодня крупные компании осознают, что стратегия устойчивого развития стала насущной необходимостью, задачи бизнеса выходят за рамки лишь получения прибыли, нацеливаясь на получение долгосрочных преимуществ, связанных с реализацией возможностей в сфере экологического и социально-экономического устойчивого развития.

Для удовлетворения растущих ожиданий бизнеса внутреннему аудиту нужно поддерживать высокий уровень внедрения инноваций в процесс аудита, расширять свою роль от реактивного подхода до ориентированности на будущее Компании, от защиты активов до оказания поддержки в создании стоимости, развивать методы непрерывного аудита и передачи новаций в бизнес.

По мере выполнения задачи «быть драйвером по выстраиванию зрелой системы управления рисками» внутреннему аудиту необходимо стремиться к цели «стать надежным советником и партнером бизнеса».

Фокус внимания Комитета по аудиту расширяется, охватывая рассмотрение вопросов эффективности управления топ-рисками Компании, практики корпоративного управления, бизнес-процессов зарубежных компаний, вопросов управления непрерывностью деятельности и повышения общей устойчивости Компании к внешним угрозам».

**Марьян Оудеман,**  
председатель Комитета по аудиту

плана работы внутреннего аудита. Для контроля за эффективностью предпринятых исполнительным руководством действий Дирекция по аудиту в течение года предоставляет Комитету по аудиту отчеты об исполнении плана, основные выводы и рекомендации.

В целях обеспечения независимости директор Дирекции по аудиту подчиняется непосредственно Совету директоров, имеет право выносить на рассмотрение любой вопрос, который считает важным. Директор обязан предоставлять отчеты Комитету по аудиту, в том числе информировать о результатах проведенных проверок свыше определенного порога существенности и/или в соответствии с иными обязательными критериями раскрытия и по мере необходимости встречаться с внешними аудиторами.

Служба внутреннего аудита регулярно проходит независимую внешнюю оценку (не реже одного раза в пять лет), результаты которой представляются на рассмотрение Комитету по аудиту. Последняя оценка состоялась в 2017 году.

## Внешний аудит

С 2003 года аудитором Группы является АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» (PwC).

Компании Группы периодически привлекают PwC для оказания не относящихся к аудиту услуг. Руководство НЛМК убеждено, что такие услуги не сказываются на независимости аудитора и не имеют отношения к подготовке финансовой отчетности. В 2020 году доля не относящихся к аудиту услуг была на допустимом уровне – не более 30% в общем объеме услуг, предоставленных PwC. Для соблюдения требований независимости PwC регулярно (как минимум раз в семь лет) проводит ротацию основного персонала на аудиторских проектах.

PwC ежеквартально предоставляет отчеты Комитету по аудиту, и члены Комитета рассматривают и обсуждают с внешними аудиторами ключевые вопросы аудита. В результате такого рассмотрения Комитет пришел к выводу, что процесс проведения внешнего аудита проходит эффективно.



## КОМИТЕТ ПО КАДРАМ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ

Основными целями и задачами Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике являются предварительное рассмотрение, разработка и представление рекомендаций Совету директоров для обеспечения его эффективной работы по принятию решений в следующих областях:

- назначение членов органов управления и иных ключевых сотрудников Компании, а также подготовка кандидатов на замещение указанных должностей;

- оценка членов органов управления и иных ключевых сотрудников Компании;
- вознаграждение членов органов управления и иных ключевых сотрудников Компании;
- социальная политика Компании.

### Состав Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике на 31 декабря 2020 года

Комитет возглавляется независимым директором; большинство членов Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике также являются независимыми директорами. В состав Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике включен независимый директор, который компетентен в вопросах мотивационного менеджмента и кадрового администрирования.

В течение 2020 года состав Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике менялся.

### СОСТАВ КОМИТЕТА ПО КАДРАМ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ В 2020 ГОДУ

Состав Комитета, действовавший с 19.04.2019 по 24.04.2020		Состав Комитета, избранный 24.04.2020	
Член Комитета	Должность	Член Комитета	Должность
Станислав Шекшня	Председатель Комитета	Станислав Шекшня	Председатель Комитета
Владимир Лисин	Член Комитета	Владимир Лисин	Член Комитета
Томас Верасто	Член Комитета	Томас Верасто	Член Комитета
Олег Багрин	Член Комитета	Олег Багрин	Член Комитета
Йоахим Лимберг	Член Комитета	Сергей Кравченко	Член Комитета

### Отчет о деятельности Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике в 2020 году

В 2020 году было проведено четыре заседания Комитета, в том числе два – в форме заочного голосования. На заседаниях Комитета приняты решения по следующим вопросам:

- о соответствии статусу независимого директора кандидатов, выдвинутых для избрания в Совет директоров на годовом общем собрании акционеров по итогам работы за 2019 год;

- о профессиональной квалификации кандидатов, выдвинутых для избрания в Совет директоров по итогам работы за 2019 год;
- о предложениях Совету директоров НЛМК, касающихся размера вознаграждений членов Совета директоров;
- об исполнении целевых показателей Президента (Председателя Правления) Группы НЛМК в 2019 году и одобрении целевых проектных показателей на 2020 год;
- об исполнении целевых показателей менеджмента в 2019 году;
- о статусе исполнения поручений Комитета;
- о модели управленческих компетенций;
- о повышении производительности труда;
- о развитии профессиональных компетенций.

В 2020 году Комитет планомерно осуществлял свои функции в области анализа и оценки исполнения кадровой стратегии Компании, работы ключевых руководящих сотрудников, а также выполнения поручений Комитета. На заседаниях Комитета рассматривался статус реализации программы повышения производительности труда и программы развития профессиональных компетенций.

«В 2020 году Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике обеспечивал рассмотрение ключевых вопросов в рамках своей компетенции и выработку соответствующих рекомендаций Совету директоров.

Комитетом проводился анализ статуса реализации Кадровой стратегии Группы НЛМК, контроль исполнения ранее выданных поручений и систематическая работа по связанным с ними вопросам.

Важным результатом работы следует признать привлечение к процедуре независимой оценки Совета директоров консультанта Spencer Stuart,

компания с безупречной репутацией, международного эксперта в области корпоративного управления. Опыт Spencer Stuart позволит оценить свежим взглядом перспективы развития и совершенствования практик Совета директоров, что будет способствовать дальнейшему повышению эффективности его деятельности.

Необходимо отметить, что Комитет уделял внимание новым вызовам, с которыми столкнулась Компания в период пандемии. При этом деятельность Комитета оставалась максимально эффективной благодаря активному применению современных средств коммуникации, высокой вовлеченности в изучение и обсуждение рассматриваемых вопросов членов Комитета, обладающих обширными компетенциями и международным опытом. Указанные аспекты обеспечивали глубокую проработку актуальных рассматриваемых вопросов, продуктивное взаимодействие с менеджментом и способствовали принятию качественных решений и поручений, эффективному контролю их исполнения, а также внедрению лучших практик в работу Компании».

**Станислав Шекшня,**  
председатель Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике

## КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ

Корпоративный секретарь НЛМК осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий Компании по защите прав и интересов акционеров, а также поддержку эффективной работы Совета директоров.

Деятельность Корпоративного секретаря, его права и обязанности регулируются Положением о Корпоративном секретаре, разработанным в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления Банка России. В зону ответственности Корпоративного секретаря также входят рекомендованные указанным кодексом реализации Программы вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров, корпоративное управление в дочерних и зависимых обществах, работа с инсайдерами и учет аффилированных лиц компаний Группы. Осуществление этого функционала позволяет выстраивать динамичную и сбалансированную систему корпоративного управления НЛМК, обеспечивать эффективное взаимодействие между акционерами, Советом директоров и менеджментом Компании.

Корпоративный секретарь функционально подчиняется и подотчетен Совету директоров, административно –

Президенту (Председателю Правления) НЛМК. Корпоративный секретарь назначается на должность и освобождается от занимаемой должности Президентом (Председателем Правления) на основании решения Совета директоров.

Под руководством Корпоративного секретаря функционирует Аппарат Корпоративного секретаря.

Корпоративным секретарем Компании с 2005 года является Валерий Лоскутов.

### ЛОСКУТОВ ВАЛЕРИЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ

Год рождения – 1969.

Окончил Липецкий политехнический институт и Академию народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. Имеет степень MBA.

На протяжении более чем 20 лет входил в органы управления ряда российских компаний. В ПАО «НЛМК» работает с 1998 года, с 2005 года занимает должность Корпоративного секретаря Группы. С 2017 года также занимает позицию секретаря Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике.

Является одним из учредителей ассоциации «Национальное объединение корпоративных секретарей». С 20 декабря 2019 года входит в состав Совета ассоциации «Национальное объединение корпоративных секретарей».

Победитель XIII национальной премии «Директор года» в номинации «Директор по корпоративному управлению / корпоративный секретарь».

Занял 1-е место среди директоров по корпоративному управлению в отрасли «Металлургия и горнодобывающая промышленность» в 21-м ежегодном рейтинге «Топ-1000 российских менеджеров», подготовленном Ассоциацией менеджеров и ИД «Коммерсант».



## СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ

### ПОРЯДОК РАБОТЫ ПРАВЛЕНИЯ

Правление осуществляет руководство текущей деятельностью Компании и реализацию выбранной стратегии и конкретных решений общего собрания акционеров и Совета директоров. Основной целью деятельности Правления является обеспечение эффективности работы Компании. Для реализации этой задачи Правление руководствуется следующими принципами:

- оперативное принятие максимально объективных решений в интересах Компании и ее акционеров;
- добросовестное, своевременное и эффективное исполнение решений общего собрания акционеров и Совета директоров;



**ГРИГОРИЙ ФЕДОРИШИН**

Президент  
(Председатель Правления)

Член Комитета по стратегическому планированию



**ТАТЬЯНА АВЕРЧЕНКОВА**

Член Правления

Вице-президент по операционной эффективности



**МИХАИЛ АРХИПОВ**

Член Правления

Вице-президент по кадрам и системе управления



**ИЛЬЯ ГУЩИН**

Член Правления

Вице-президент по продажам



**БАРЕНД ДЕ ВОС**

Член Правления

Вице-президент по международной деятельности



**ШАМИЛЬ КУРМАШОВ**

Член Правления

Вице-президент по финансам

- взаимодействие с профсоюзными организациями Компании с целью учета интересов сотрудников;
- взаимодействие с органами государственной власти и органами самоуправления по наиболее значимым для общественности вопросам.

Перечень вопросов, принятие решений по которым относится к компетенции Правления, определен Уставом НЛМК и Положением о Правлении Компании, доступными для ознакомления на *официальном сайте Компании*.



**СЕРГЕЙ ЛИХАРЕВ**

Член Правления

Вице-президент по логистике



**ЕВГЕНИЙ ОВЧАРОВ**

Член Правления

Вице-президент по управлению рисками



**СЕРГЕЙ ЧЕБОТАРЕВ**

Член Правления

Вице-президент по энергетике и экологии

### СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ

По состоянию на 31 декабря 2020 года в состав Правления входили девять человек. Текущий состав Правления сформирован Советом директоров на заседании 24 октября 2019 года.

### ПРЕЗИДЕНТ (ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ)

Президент (Председатель Правления) является постоянно действующим единоличным исполнительным органом управления, основные задачи которого – осуществление руководства текущей деятельностью НЛМК, организация выполнения решений общего собрания акционеров и Совета директоров, обеспечение деятельности Правления и своевременного принятия им решений.

Права и обязанности Президента (Председателя Правления) определяются правовыми актами Российской Федерации и договором, заключенным с Компанией.

Президент (Председатель Правления) избирается общим собранием акционеров на срок до следующего годового общего собрания акционеров, если иное не определено решением общего собрания акционеров.

Согласно действующим корпоративным документам Президент (Председатель Правления) не может быть одновременно Председателем Совета директоров НЛМК.

С 12 марта 2018 года Президентом (Председателем Правления) Компании является Федоришин Григорий Витальевич.



## БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ

**ГРИГОРИЙ ФЕДОРИШИН**

Год рождения – 1979.

Член Комитета по стратегическому планированию. Президент (Председатель Правления) с марта 2018 года по настоящее время.

Окончил Финансовую академию при Правительстве Российской Федерации. Имеет степень MBA бизнес-школы INSEAD (Франция, Сингапур). Член Ассоциации сертифицированных финансовых аналитиков (CFA).

С марта 2017 по март 2018 года занимал должность старшего вице-президента – заместителя Председателя Правления. С 2013 по 2017 год занимал должность вице-президента по финансам. В течение 2016 года возглавлял дивизион «Сортовой прокат (Россия)» Группы НЛМК.

С 2011 по 2013 год являлся директором по стратегическому развитию ОАО «НЛМК». С 2009 по 2011 год занимал должность менеджера по инвестиционным проектам инвестиционной компании «Либра Капитал». С 2001 по 2009 год работал в консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers, последняя позиция – директор практики по реструктуризации бизнеса.

**ТАТЬЯНА АВЕРЧЕНКОВА**

Год рождения – 1979.

Вице-президент по операционной эффективности. Член Правления с 2017 года.

Окончила Липецкий государственный технический университет по направлению «экономика и управление».

Работает в Группе НЛМК с 2001 года. Занимала позиции директора по контроллингу, а также руководящие позиции в Дирекции по стратегии. С 2016 года является вице-президентом по операционной эффективности.

**ИЛЬЯ ГУЩИН**

Год рождения – 1976.

Вице-президент по продажам. Член Правления с 2014 года.

Окончил экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова. Кандидат экономических наук.

С декабря 2013 года работает в ПАО «НЛМК». С 2009 по 2013 год работал в группе «СИБУР Холдинг», в том числе возглавлял экспортное подразделение группы – SIBUR International.

В 2008–2009 годах занимал должность финансового директора Московской школы управления «СКОЛКОВО». С 2002 по 2007 год работал на различных должностях в компании Microsoft.

**БАРЕНД ДЕ ВОС**

Год рождения – 1967.

Вице-президент по международной деятельности. Член Правления с 2016 года.

Бакалавр технических наук (дополнительная программа подготовки) по специальности «инженер-электрик» и магистр технических наук по специальности «инженер-технолог» (Университет Претории).

Начиная с 2011 года является директором предприятия NLMK Belgium Holdings, а также ряда дочерних компаний. Является генеральным директором и председателем правления компании NLMK International B.V., управляет программами комплексной реконструкции и повышения операционной эффективности.

В 2004 году присоединился к компании Dufenco La Louvière (Бельгия) с 2007 по 2011 год и являлся членом Правления совместного предприятия НЛМК/Dufenco.

Начав свою профессиональную деятельность в 1990 году как инженер-технолог и инженер по развитию производства, с 1995 по 2003 год занимал различные руководящие должности в Iscor и Saldanha Steel (в настоящее время – ArcelorMittal South Africa), последняя из которых была связана с экспортными продажами.

**СЕРГЕЙ ЛИХАРЕВ**

Год рождения – 1964.

Вице-президент по логистике. Член Правления с 2014 года.

Кандидат физико-математических наук, имеет степень Master of Business Administration (Cornell University, США). С 1990 по 1993 год – научный сотрудник в МГУ им. М.В. Ломоносова.

С октября 2013 года работает в ПАО «НЛМК». С 2012 по 2013 год являлся директором по авиационному бизнесу группы компаний «Русские машины» и председателем совета директоров завода «Авиакор».

В 2008–2012 годах работал генеральным директором аэропортовой группы «Базэл Аэро», в 2004–2007 годах – генеральным директором самарского авиазавода «Авиакор».

С 1993 по 2004 год работал на руководящих должностях в холдинге «Интеррос», на Останкинском мясоперерабатывающем комбинате, в компаниях Golden Telecom, Cannon Associates и Coopers & Lybrand.

**ЕВГЕНИЙ ОВЧАРОВ**

Год рождения – 1977.

Вице-президент по управлению рисками. Член Правления с 2018 года.

Окончил Липецкий государственный технический университет, кандидат экономических наук.

Работает в НЛМК с 1998 года. Занимал позиции директора по внутреннему контролю и управлению рисками, директора по корпоративным финансам, а также руководящие позиции в Дирекции по экономике и финансам. С 2016 года является вице-президентом по управлению рисками НЛМК.

**МИХАИЛ АРХИПОВ**

Год рождения – 1982.

Вице-президент по кадрам и системе управления. Член Правления с 2018 года.

Окончил с отличием социологический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова.

С января 2018 года работает в ПАО «НЛМК» в должности вице-президента по кадрам и системе управления. С 2013 по 2018 год занимал должность члена правления – вице-президента по управлению персоналом ПАО «МТС». С 2009 по 2013 год работал в департаменте по управлению персоналом ООО «СИБУР», последняя позиция – директор по управлению персоналом. С 2004 по 2009 год работал на руководящих позициях в области управления персоналом в компаниях ОАО «Сан Инбев» и ЗАО «КПМГ».

**СЕРГЕЙ ЧЕБОТАРЕВ**

Год рождения – 1980.

Вице-президент по энергетике и экологии. Член Правления с 2018 года.

Окончил Липецкий государственный технический университет по специальности «прикладная математика». Кандидат технических наук.

Начал работу в ПАО «НЛМК» в 2000 году с должности экономиста Дирекции топливно-энергетического комплекса. Занимал позиции начальника управления по энергетической политике и директора по энергоэффективности и энергетическим рынкам. С 2016 года являлся вице-президентом по энергетике, с 2020 года – вице-президент по энергетике и экологии.

**ШАМИЛЬ КУРМАНОВ**

Год рождения – 1978.

Вице-президент по финансам. Член Правления с 2019 года.

Окончил Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации. Кандидат экономических наук (Центральный экономико-математический институт Российской академии наук (ЦЭМИ РАН)).

Входит в состав совета директоров NLMK International B.V.

С 2009 по 2018 год занимал пост заместителя генерального директора по коммерции и финансам ПАО «Аэрофлот». С 2007 по 2009 год занимал позицию заместителя руководителя комплекса по финансам и инвестициям ПАО АФК «Система», где также отвечал за инвестиционную деятельность группы. Работал на руководящих должностях в ПАО «ГМК «Норильский никель» и «Вимм-Билль-Данн».





## ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРАВЛЕНИЯ В 2020 ГОДУ

Работа Правления осуществляется в соответствии с утвержденным планом заседаний или по мере необходимости. Форма проведения заседания Правления определяется решением Президента (Председателя Правления).

В 2020 году было проведено 41 заседание Правления, в том числе 13 – в форме заочного голосования. На заседаниях рассматривались вопросы по следующим направлениям деятельности:

- выполнение целевых показателей компаний Группы НЛМК по охране труда и промышленной безопасности;
- исполнение бюджета компаний Группы НЛМК;
- участие / прекращение участия Компании в других обществах;
- реализация стратегии Компании в части статуса проработки и реализации проектов инвестиционной программы, статуса исполнения кадровой и социальной стратегии, программ охраны труда и промышленной безопасности, повышения операционной эффективности, управления портфелем продаж и развития технического обслуживания и ремонта;
- программы развития функциональных направлений;
- управление портфелем непрофильных активов.

### УЧАСТИЕ В ЗАСЕДАНИЯХ ПРАВЛЕНИЯ В 2020 ГОДУ

Член Правления	Количество заседаний, в которых участвовал член Правления
Григорий Федоришин	41 (41)
Татьяна Аверченкова	41 (41)
Илья Гущин	41 (41)
Баренд де Вос	41 (41)
Сергей Лихарев	41 (41)
Евгений Овчаров	41 (41)
Михаил Архипов	41 (41)
Сергей Чеботарев	41 (41)
Шамиль Курмашов	41 (41)

В 2020 году у членов Правления не выявлено конфликта интересов.

19 марта 2020 года Григорий Федоришин, ранее не являвшийся акционером ПАО «НЛМК», совершил сделку по приобретению 35 678 глобальных депозитарных акций (эквивалентно 356 780 обыкновенных акций) Компании, составляющих 0,00595% уставного капитала ПАО «НЛМК».

15 декабря 2020 года Григорий Федоришин совершил сделку по продаже 17 839 глобальных депозитарных акций (эквивалентно 178 390 обыкновенных акций) Компании, составляющих 0,00298% уставного капитала ПАО «НЛМК»; во владении остались 17 839 глобальных депозитарных акций (эквивалентно 178 390 обыкновенных акций) Компании, составляющих 0,00298% уставного капитала ПАО «НЛМК».

Прочие члены Правления не являются акционерами НЛМК.

## ОТЧЕТ О ВОЗНАГРАЖДЕНИИ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ

Уровень вознаграждения, выплачиваемого Компанией членам органов управления, достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимыми для НЛМК компетенциями и квалификацией.

### ПОДХОД К ВОЗНАГРАЖДЕНИЮ И КОМПЕНСАЦИИ РАСХОДОВ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

**GRI 102-35** Политика Компании в отношении вознаграждения членов Совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.

Членам Совета директоров в период исполнения ими своих обязанностей выплачивается вознаграждение, а также компенсируются расходы, связанные с осуществлением ими функций членов Совета директоров НЛМК. Размеры, условия и порядок выплаты вознаграждения и компенсации расходов определяются Положением о вознаграждении членов Совета директоров, утвержденным общим собранием акционеров Компании. **GRI 102-37** Положение размещено на официальном сайте Компании.

Положение о вознаграждении предусматривает прозрачные механизмы определения размера вознаграждения

членов Совета директоров, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.

Система вознаграждения членов Совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров. Вознаграждение выплачивается членам Совета директоров за разумное и добросовестное осуществление предоставленных им прав и возложенных на них обязанностей в интересах Компании. Вознаграждение членов Совета директоров состоит из базового вознаграждения и премии.

Сумма базового вознаграждения утверждена 5 июня 2015 года решением годового общего собрания акционеров ПАО «НЛМК» и составляет \$160 тыс. **GRI 102-36**

Базовое вознаграждение может быть выплачено в случае, если член Совета директоров принял участие более чем в половине заседаний Совета директоров за расчетный период.

Дополнительное вознаграждение членов Совета директоров предусмотрено за исполнение функций Председателя Совета директоров, члена одного или нескольких комитетов Совета директоров либо председателя в одном или нескольких комитетах Совета директоров.

Кроме того, члену Совета директоров с учетом личного вклада в деятельность Совета директоров и комитетов Совета директоров на основании рекомендаций Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике может быть выплачена премия в размере, не превышающем сумму двух базовых вознаграждений.

Основанием для выплаты вознаграждения членам Совета директоров является решение общего собрания акционеров Компании. Положением о вознаграждении членов Совета директоров НЛМК также установлены правила возмещения расходов членов Совета директоров, непосредственно связанных с исполнением ими своих функций. В состав компенсируемых расходов включаются:

- транспортные издержки по проезду членов Совета директоров к месту заседаний;
- расходы, связанные с проживанием в период проведения заседаний;
- представительские расходы;
- расходы, связанные с получением профессиональных консультаций специалистов по вопросам, рассматриваемым на заседаниях Совета директоров.

### СТРУКТУРА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Категория вознаграждения	Размер вознаграждения
Базовое вознаграждение	\$160 тыс.
Дополнительное вознаграждение за исполнение обязанностей Председателя Совета директоров с учетом возложенных на него функций организации работы Совета директоров	До 50% базового вознаграждения
Дополнительное вознаграждение лицу, являющемуся членом любого из комитетов Совета директоров (при условии принятия участия более чем в половине заседаний комитета)	До 25% от базового вознаграждения, а в случае, если лицо является членом двух и более Комитетов, – до 50% от базового вознаграждения
Дополнительное вознаграждение лицу, являющемуся председателем любого из комитетов Совета директоров (при условии принятия участия более чем в половине заседаний комитета)	До 40% от базового вознаграждения, а в случае если лицо является председателем двух и более комитетов, – до 80% базового вознаграждения



Максимальная сумма компенсируемых Компанией расходов, понесенных членом Совета директоров за расчетный период, устанавливается в соответствии с решением общего собрания акционеров НЛМК и не может превышать 30% от базового вознаграждения. Компенсация может быть выплачена в том случае, если член Совета директоров принял участие более чем в половине заседаний Совета директоров.

Иные формы вознаграждения, включая формы краткосрочной и долгосрочной мотивации, зависящие от финансового результата, а также опционные программы в Компании не применяются.

Годовым общим собранием акционеров Компании по итогам работы за 2019 год, которое состоялось 24 апреля 2020 года, было принято решение о выплате вознаграждений членам Совета директоров НЛМК в размере \$2 272 тыс.

#### ВЫПЛАТЫ ЧЛЕНАМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ<sup>1</sup>, ТЫС. РУБ.

Показатель	2018	2019	2020
<b>Выплаты, всего</b>	<b>152 482</b>	<b>179 066</b>	<b>169 522</b>
Вознаграждение, в т. ч.:	145 564	170 693	167 846
базовая часть	92 259	108 186	106 381
премии	53 305	62 507	61 465
заработная плата	-	-	-
комиссионные	-	-	-
льготы	-	-	-
Компенсация расходов	6 918	8 373	1 676
Иные выплаты	-	-	-

#### ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ВЫПЛАТЫ ЧЛЕНАМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ<sup>1</sup>, ТЫС. РУБ.

Член Совета директоров	2018	2019	2020
<b>Владимир Лисин</b>	20 705	24 041	23 640
<b>Станислав Шекшня</b>	17 427	21 655	19 503
<b>Олег Багрин</b>	19 293	21 948	19 503
<b>Николай Гагарин</b>	12 982	15 026	14 775
<b>Карен Саркисов</b>	15 633	18 031	17 730
<b>Томас Верасто</b>	16 309	19 248	17 730
<b>Хельмут Визер</b>	16 423	400	-
<b>Марьян Оудеман</b>	15 881	20 848	19 503
<b>Бенедикт Шортино</b>	17 446	18 935	17 730
<b>Франц Штруцл</b>	383	-	-
<b>Йоахим Лимберг</b>	-	18 934	17 730
<b>Сергей Кравченко</b>	-	-	-

<sup>1</sup> Данные за 2018–2019 годы отражены в фактических суммах. Вознаграждение членам Совета директоров за 2020 год определено на основании предварительного расчета согласно Положению о вознаграждении членов Совета директоров НЛМК. Суммы могут отличаться от опубликованных ранее в связи с отражением фактически начисленных выплат по итогам работы за год с учетом компенсации расходов.

#### ПОДХОД К ВОЗНАГРАЖДЕНИЮ И КОМПЕНСАЦИИ РАСХОДОВ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ И ДРУГОГО ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА

GRI 102-35, GRI 102-36 Материальная заинтересованность членов Правления в достижении стратегических целей Компании обеспечивается за счет систем краткосрочной и долгосрочной мотивации. Краткосрочная мотивация основана на действующей системе ключевых показателей эффективности (КПЭ), от выполнения которых зависит размер премий членов Правления. Размер переменной части вознаграждения членов Правления составляет около половины совокупного вознаграждения за год.

Используемые для премирования топ-менеджмента КПЭ относятся к финансовым и производственным результатам деятельности НЛМК,

неразрывно связаны с созданием акционерной стоимости и включают в себя показатели по операционной эффективности, социальной ответственности и безопасности труда, экологии и энергоэффективности, а также по организационному развитию производства. КПЭ CEO (Председателя Правления) включают как ежегодные финансовые показатели, так и долгосрочные показатели реализации стратегии НЛМК, в том числе цели по устойчивому развитию Компании.

Для высшего руководства, включая руководителей основных производственных площадок Группы НЛМК, внедрены КПЭ по снижению эмиссии в атмосферу и эмиссии CO<sub>2</sub>, а также доле утилизации отходов. КПЭ по энергоэффективности также есть у профильных руководителей, включая руководителей площадок и вице-президента по энергетике и экологии. Для высшего руководства данные КПЭ учитываются в виде финансового результата от реализации соответствующих проектов операционной эффективности.

В НЛМК также внедрена Программа долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных руководителей Компании. Действующая программа, принятая в марте 2019 года, охватывает стратегический цикл управления 2019–2023 годов.

Выплаты по Программе долгосрочной мотивации для членов Правления зависят от экономических показателей Компании на горизонте пяти лет и выполнения стратегических целей НЛМК. Все члены Правления, включая CEO, в случае выполнения КПЭ первую авансовую выплату получают через три года после начала действия программы. Окончательная выплата за минусом аванса производится по результатам пяти лет.

#### ВЫПЛАТЫ ЧЛЕНАМ ПРАВЛЕНИЯ<sup>1</sup>, ТЫС. РУБ.

Показатель	2018	2019	2020
<b>Выплаты, всего, в т. ч.:</b>	<b>524 553</b>	<b>535 032</b>	<b>530 830</b>
заработная плата	205 195	238 764	235 295
премии <sup>2</sup>	312 510	295 455	295 455
комиссионные	-	-	-
льготы	-	-	-
компенсация расходов	1 481	813	69
иные виды вознаграждений	5 367	-	12

<sup>1</sup> Данные за 2018 год отражены в фактических суммах и могут отличаться от опубликованных ранее оценочных обязательств на сумму обязательств по Программе долгосрочной мотивации за достижение стратегических целей Компании.

<sup>2</sup> Сумма премий за 2018 год не включает в себя часть суммы фактически выплаченной в 2019 году премии по Программе долгосрочной мотивации. Премии членам Правления за 2019–2020 годы включают обязательства по выплате премии на основании предварительного расчета по итогам работы за отчетный год.



# КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

НЛМК уделяет особое внимание развитию системы управления рисками в интересах защиты активов и своевременного реагирования на внешние

и внутренние факторы, способные препятствовать достижению стратегических и бизнес-целей. Задача системы управления рисками и внутреннего контроля – обеспечить успешную адаптацию Компании к технологическим, экономическим, социальным и любым другим изменениям.

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Подход НЛМК к контролю деятельности основан на четком распределении полномочий и функций среди субъектов системы внутреннего контроля и управления рисками и предусматривает три линии защиты. Контрольные процедуры интегрированы в основные направления деятельности и процессы принятия управленческих решений в отношении российских и зарубежных дочерних предприятий Группы. Основные принципы и подходы к организации управления рисками закреплены утвержденной Советом директоров Политикой по внутреннему контролю и управлению рисками, разработанной в соответствии с рекомендациями Центрального банка Российской Федерации, профессиональными стандартами и лучшими корпоративными практиками.

### КОМИТЕТ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

Комитет по управлению рисками – постоянно действующий коллегиальный орган при Правлении, обеспечивающий эффективное функционирование системы управления рисками и внутреннего контроля, а также продвижение норм деловой этики и принципов противодействия коррупции. Не реже одного раза в год Комитет рассматривает отчеты об изменениях в профиле рисков НЛМК, утверждает принципы и подходы к управлению ключевыми рисками, осуществляет общий контроль исполнения мероприятий по управлению рисками и усилению системы внутреннего контроля [GRI 102-11](#).

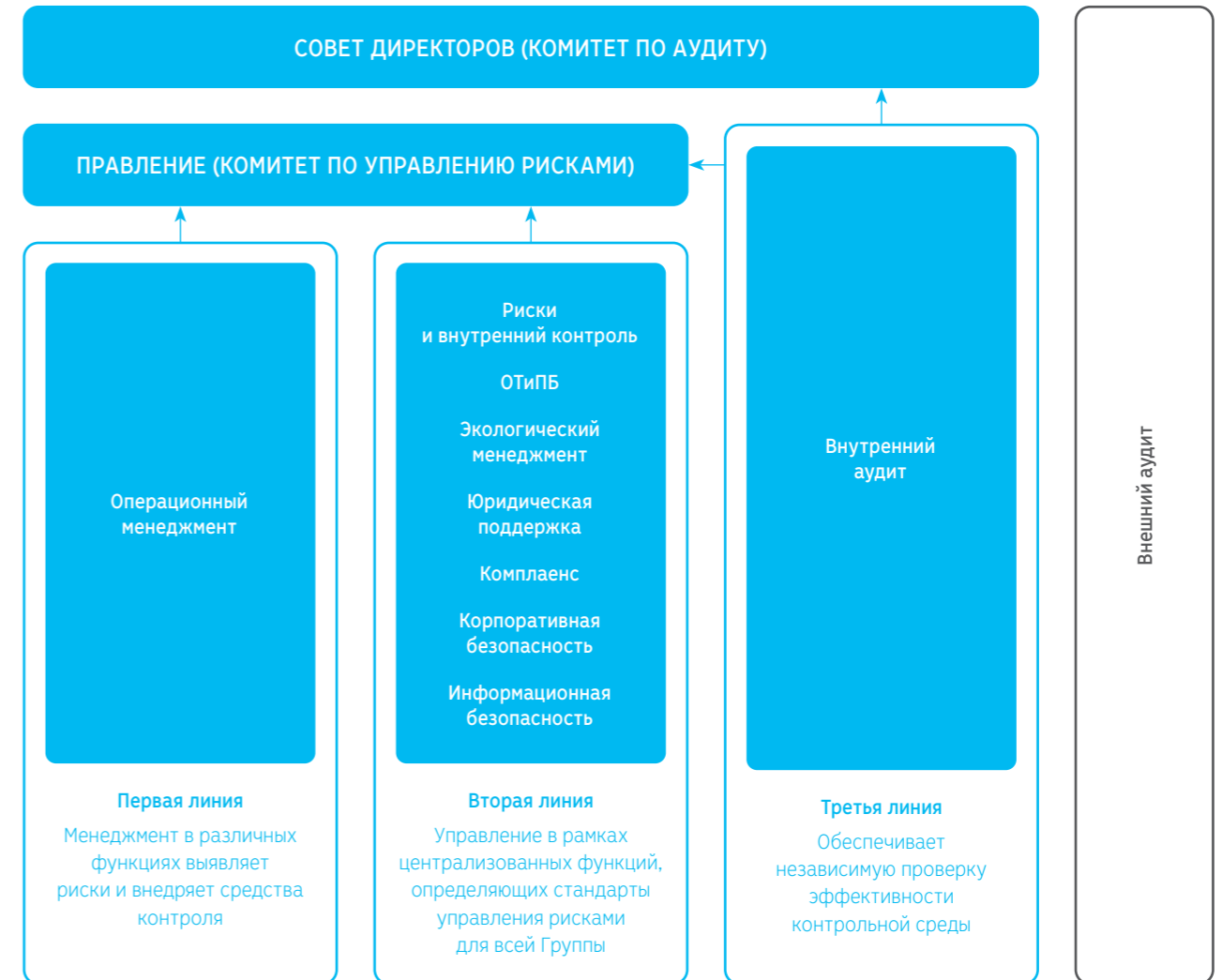
### КОМИТЕТ ПО АУДИТУ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Комитет по аудиту осуществляет общий надзор за эффективностью управления рисками и рассматривает отчет о рисках, включающий в себя обзор профиля рисков, сводку существенных изменений профиля, эффективность управления рисками [GRI 102-30](#).

### КАРТА РИСКОВ

В Компании разработана Карта рисков для систематизации подхода к выявлению, анализу и мониторингу рисков. Карта рисков регулярно актуализируется, отражая стратегию, меняющиеся операции и внешний контекст. В 2020 году Карта рисков была существенно расширена как в связи с давлением внешних обстоятельств (из-за пандемии COVID-19 выросли риски: охраны здоровья, выгорания ключевых компетенций, непрерывности поставок, информационных технологий), так и в связи с усиленным вниманием Группы к внутренним мерам по обеспечению непрерывности деятельности, повышению операционной эффективности, обеспечению безопасности труда и социального комфорта сотрудников, сохранению деловой репутации.

### СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ



### ПРИМЕР МОДЕЛИ ТРЕХ ЛИНИЙ ЗАЩИТЫ: УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ ВЫХОДА ИЗ СТРОЯ ОБОРУДОВАНИЯ

#### Первая линия:

оперативный персонал первой линии отвечает за выявление отклонений в технологических параметрах работы оборудования, контролирует степень износа отдельных узлов, формирует заявки и устанавливает сроки проведения плановых ремонтов.

#### Вторая линия защиты:

определяет критичность состояния оборудования с точки зрения основной производственной цепочки, вырабатывает соответствующие стратегии его обслуживания и контролирует точность и полноту выполнения проводимых работ.

#### Третья линия:

внутренний аудит оценивает эффективность инструментов выявления отклонений в производственных процессах, планирования и проведения ремонтных работ.



## ФАКТОРЫ РИСКА

## РИСКИ ОХРАНЫ ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Риски промышленной и пожарной безопасности, риски чрезвычайных ситуаций, риски охраны труда

## Почему риск важен?

Группа НЛМК – производственная компания. Наша деятельность связана с эксплуатацией опасных производственных объектов и использованием большого количества механического оборудования, что создает риски, связанные со здоровьем работников и подрядчиков, а также риски аварий, пожаров, разрушения оборудования и строительных конструкций, наводнений и других стихийных бедствий

Угрозы	Управление
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Регулярные аудиты состояния производственных объектов (наблюдения, осмотры, обследования);</li> <li>создание безопасных условий труда и сохранение жизни и здоровья работников;</li> <li>обеспечение надежности эксплуатации опасных производственных объектов;</li> <li>обучение персонала правилам промышленной и пожарной безопасности, в том числе сотрудников непромышленных объектов;</li> <li>расследование причин аварий/инцидентов, анализ возможности их повторения на аналогичных объектах;</li> <li>идентификация релевантных риск-факторов природного характера, учет сезонных факторов для каждого производственного предприятия;</li> <li>формирование Плана действий по предупреждению и ликвидации чрезвычайной ситуации природного и техногенного характера, ежегодная актуализация плана, организация обучения сотрудников;</li> <li>внедрение Кардинальных правил безопасности (10 фундаментальных принципов безопасного производства, разработанных Компанией) для сотрудников и подрядчиков;</li> <li>формирование корпоративных программ предупреждения травматизма, включая: ЛОТО (порядок использования источников энергии в целях безопасности работников при проведении технического обслуживания, ремонта или очистки оборудования), безопасность при выполнении работы на высоте, защиту органов зрения, защиту от порезов, защиту от падения/поскальзывания;</li> <li>проверка квалификационных удостоверений работников подрядных организаций, тестирование знаний по итогам вводного инструктажа;</li> <li>внедрение анализа опасности перед началом выполнения работ и динамической оценки рисков;</li> <li>развитие системы по обеспечению готовности к оказанию экстренной медицинской помощи, медицинской эвакуации, первой помощи и проведению реанимационных мероприятий, включая соответствующее обучение сотрудников</li> </ul>

## РИСКИ ОХРАНЫ ЗДОРОВЬЯ

## Почему риск важен?

В силу специфики технологических процессов работа людей на площадках Группы связана с влиянием вредных факторов. В результате производственной деятельности могут выделяться загрязняющие воздух, воду и почву вещества.

С учетом пандемии COVID-19 возникают дополнительные риски для здоровья работников, связанные как непосредственно с заболеванием, так и с его последствиями для организма

Угрозы	Управление
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Раннее диагностирование и профилактика заболеваний, развитие осознанного отношения сотрудников к своему здоровью, добровольное медицинское страхование, страхование от несчастных случаев и критических заболеваний, санаторно-курортное лечение;</li> <li>обеспечение доступности, режима и высокого качества питания;</li> <li>развитие приверженности к здоровому образу жизни;</li> <li>модернизация корпоративных лечебных учреждений (закупка медицинского оборудования, обучение медицинского персонала);</li> <li>организация различных форм реабилитационного лечения для работников, перенесших COVID-19 и вирусные пневмонии, на базе корпоративных лечебно-профилактических учреждений;</li> <li>реализация комплекса мероприятий по противодействию распространению COVID-19 на производственных объектах Компании, включая массовые лабораторные исследования;</li> <li>добровольная вакцинация против сезонного гриппа и пневмококковой инфекции во всех регионах присутствия Компании;</li> <li>передача медицинского диагностического и лечебного оборудования для оснащения лечебных учреждений в регионах присутствия Компании;</li> <li>дополнительные выплаты в фонд оплаты труда медицинских работников и организация питания для них</li> </ul>

## РИСКИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Нарушение непрерывности бизнес-процессов вследствие недоступности ИТ-систем, сети передачи данных из-за технических и программных сбоев, невыполнения обязательств сервис-провайдерами, ошибочных или преднамеренных действий работников Компании, действий третьих лиц.

Ущерб вследствие несанкционированного доступа третьих лиц к информации, являющейся коммерческой тайной

## Почему риск важен?

Бизнес-процессы Компании и их эффективность напрямую зависят от информационных технологий и защищенности конфиденциальной информации во всех ее видах

Угрозы	Управление
Реализация кибер-угроз может приводить к простоям в бизнес- и технологическом сегментах, к экологическому ущербу, ухудшению деловой репутации	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обнаружение вторжений и аномалий, анализ защищенности ИТ-ресурсов, сбор и корреляция событий информационной безопасности;</li> <li>проведение аудитов на соответствие требованиям регуляторов в области защиты персональных данных;</li> <li>тестирование навыков пользователей ИТ-систем на предмет фиктивных фишинговых атак</li> </ul>

## РИСКИ ПЕРСОНАЛА

Риски потери ключевых компетенций, необходимых для осуществления бизнес-процессов

## Почему риск важен?

Человеческий капитал является таким же важным ресурсом для достижения стратегических и операционных целей Компании, как и производственные активы

Угрозы	Управление
Потеря ключевых компетенций сотрудников может привести к простоям, увеличению расходов и сроков реализации проектов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Развитие процесса планирования трудовых ресурсов по специальностям;</li> <li>создание системы кадрового резерва для руководящих позиций;</li> <li>отслеживание мотивации и удовлетворенности сотрудников;</li> <li>взаимодействие с базовыми учебными заведениями для повышения качества подготовки кадров, осуществление мотивационных мероприятий по трудоустройству студентов в Компанию;</li> <li>разработка индивидуальных планов обучения и развития работников</li> </ul>

## ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ

Риски, связанные с осуществлением финансовой деятельности Группы: риски ликвидности, валютно-ценовые риски, налоговые риски, кредитные риски

## Почему риск важен?

Ключевой параметр, определяющий размер выручки Группы, – мировые цены на сталь. Так как основная часть выручки номинирована в валюте, а основная часть расходов – в рублях, у Группы возникает валютный риск. Кроме того, часть продукции Группа продает с отсрочкой платежа, что порождает кредитный риск. Условиями осуществления Группой обязательств перед работниками, покупателями, поставщиками являются прежде всего наличие достаточных финансовых резервов и сбалансированность денежных потоков

Угрозы	Управление
В случае реализации финансовых рисков возможны ухудшение показателей Группы, неисполнение обязательств перед поставщиками, подрядчиками, покупателями	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создание риск-ориентированного резерва необремененных денежных средств;</li> <li>обеспечение подтвержденных кредитных линий с первоклассными российскими и зарубежными финансовыми институтами;</li> <li>«естественное хеджирование» ценового риска валютным, поддержание оптимальной открытой валютной позиции;</li> <li>использование формульного ценообразования, заключение долгосрочных контрактов;</li> <li>взаимодействие с экспертными сообществами и государственными органами;</li> <li>контроль договоров поставки с отсрочкой платежа, договоров закупки товаров/услуг с авансовыми платежами;</li> <li>определение кредитного лимита на базе внутреннего скоринга и внешних рейтингов;</li> <li>применение инструментов передачи риска: банковской гарантии, страхового лимита, аккредитивов, факторинга;</li> <li>применение портфельного подхода для однородных требований, мониторинг портфельного лимита</li> </ul>

Компания также выделяет следующие риски:

- экологические риски (см. подробнее разделы «Охрана окружающей среды» и «Изменение климата»);
- репутационные риски и риски взаимодействия с заинтересованными сторонами, в том числе с подрядчиками (см. подробнее раздел «Взаимодействие с заинтересованными сторонами»);
- риски управления инвестиционными проектами;
- риски выхода из строя оборудования;
- риски запасов;
- риски операционной эффективности;
- риски непрерывности поставок;
- риски ограничения свободной торговли;
- риски коррупции и мошенничества, несоответствия законодательству, а также юридические и контрактные риски (см. подробнее раздел «Комплаенс»).

## РАЗВИВАЮЩИЕСЯ РИСКИ

Группа уделяет особое внимание мониторингу развивающихся рисков. Это риски, влияние и вероятность реализации которых невозможно достоверно и полноценно оценить исходя из статистики или другой имеющейся информации. В качестве развивающихся рисков могут выступать совершенно новые риски либо ранее известные риски в условиях быстро меняющегося контекста.

Развивающиеся риски, как правило, имеют внешнюю природу. В настоящий момент мы выделяем геополитические, социальные, демографические, климатические риски, риски быстрого изменения технологий. По мере реализации развивающиеся риски могут быть переведены в класс текущих рисков, которые управляются согласно стандартным подходам и практикам, принятым в Группе. Один из примеров такого риска – риск информационной безопасности.

В силу дефицита информации для оценки вероятности развивающихся рисков Группа выбирает следующую стратегию: для наиболее четко сформировавшихся рисков проводит сценарный анализ их влияния на цели Группы, а также повышает устойчивость бизнеса Группы к любым событиям вне зависимости от их природы.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В 2020 ГОДУ

Пандемия COVID-19 привела к значительному повышению уровня вероятности большинства ключевых рисков.

В рамках действующей системы внутреннего контроля и управления рисками были разработаны и реализуются мероприятия по снижению влияния указанных рисков на непрерывность деятельности и финансовые показатели Компании.

Произошедшие в 2020 году события подтвердили необходимость смещения фокуса Компании с управления отдельными рисками в область организации непрерывности деятельности и общей защиты ресурсов вне зависимости от источников угроз.

## РИСК-СТРАТЕГИЯ И ПЛАНЫ НА 2021 ГОД И СРЕДНЕСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

В НЛМК внедрена практика регулярной актуализации стратегии в области внутреннего контроля и управления рисками. В 2020 году утверждены три основных направления развития Компании на ближайшие три года:

### 1. Управление непрерывностью

Системная работа по управлению непрерывностью является одним из приоритетов НЛМК в деятельности по минимизации рисков. В рамках направления реализуется проект по организации Системы управления непрерывностью бизнеса (СУНБ) в соответствии с международными стандартами в области Business Continuity и лучшими международными практиками.

Компания стремится предупреждать и предотвращать негативное влияние возможных прерываний бизнеса в связи с внешними и внутренними факторами, обеспечивать устойчивость в кризисных ситуациях и выполнять принятые на себя обязательства перед заинтересованными сторонами.

В 2021 году планируется завершить работу по анализу критичности ресурсов и процессов ключевых площадок Группы, актуализировать планы обеспечения непрерывности деятельности.

### 2. Зрелость процессов

НЛМК проводит последовательную работу по повышению уровня зрелости системы управления рисками и внутреннего контроля для обеспечения достижения целевых показателей проектов и процессов. Это направление включает в себя: совершенствование существующих контрольных процедур посредством их анализа, выявления областей для развития, редизайна контролей; устранение избыточности; разработку ключевых индикаторов риска и определение их границ; разработку подходов к совместному моделированию рисков, стресс-тестированию и сценарному анализу.

В 2021 году планируется утвердить риск-аппетит Группы по ключевым рискам, разработать систему ключевых риск-индикаторов и их синхронизацию с системой целеполагания.

### 3. Риск-культура

Компания стремится сформировать риск-культуру, отвечающую принципам вовлеченности, ответственности, нацеленности на предупреждение рисков. В рамках реализации этого направления планируются разработка образовательных решений, проведение обучения, повышение осведомленности работников о системе внутреннего контроля и управления рисками, а также о каналах коммуникации для передачи информации о рисках.

Управление рисками требует специфических знаний и зачастую сопряжено с обработкой данных и моделированием. Чтобы справляться со специфическими локальными задачами в бизнес-подразделениях, создается центр компетенций Risk Lab, разрабатывающий инновационные способы и инструменты для количественной оценки риска и принятия решений в условиях неопределенности.

## КОМПЛАЕНС

Компания активно развивает систему комплаенс, задача которой обеспечить соответствие деятельности НЛМК нормам применимого законодательства и внутренним документам. Функционирование системы комплаенс обеспечивается подразделением комплаенс, созданным в 2020 году, а также специализированными подразделениями.

Подразделение комплаенс осуществляет следующие функции:

- реализацию антикоррупционных программ и ведение деятельности по противодействию коррупции;
- реализацию программ по управлению антимонопольными рисками;
- координацию внедрения иных комплаенс-процедур.

## АНТИМОНОПОЛЬНЫЙ КОМПЛАЕНС

Группа НЛМК совершенствует систему антимонопольного комплаенс с учетом изменений в законодательстве. В Компании осуществляется мониторинг антимонопольного законодательства, материалов правоприменительной практики и общедоступного опыта предупреждения антимонопольных рисков иных компаний.



В рамках антимонопольного комплаенс выполняется ряд контрольных процедур и формируются обучающие и информационно-аналитические материалы для сотрудников. В 2020 году реализованы все предусмотренные мероприятия: проведены мониторинг и актуализация рисков (существенных изменений в карте антимонопольных рисков Компании не выявлено), организовано консультирование сотрудников на постоянной основе, антимонопольный комплаенс-менеджер участвовал в наиболее подверженных антимонопольным рискам бизнес-процессах (в формировании торгово-сбытовой политики, заключении договоров, взаимодействии с контрагентами).

Обучение сотрудников – ключевой элемент комплаенс. В 2020 году состоялось пилотное обучение сотрудников антимонопольным требованиям, была разработана карта ключевых должностей Компании для постоянного обучения и тестирования, включая внедрение дистанционного тренинга, который позволил охватить большее число сотрудников в разных регионах. Группа НЛМК регулярно доводит до сведения сотрудников антимонопольные требования, используя различные форматы такого информирования для достижения максимального эффекта.

В Антимонопольной политике Компании декларируется «нулевая толерантность» к нарушениям антимонопольного законодательства. Оптимизация системы предупреждения антимонопольных рисков продолжается, в 2020 году она включена в состав функции «Юридическая поддержка».



# ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Внутренний аудит является источником независимых и объективных гарантий для Совета директоров и руководства, направленных на совершенствование деятельности Группы путем:

- проведения объективных проверок на основе риск-ориентированного подхода;
- предоставления рекомендаций по итогам проверок и обмена знаниями.

Функция внутреннего аудита в Группе выстроена в соответствии с законодательными требованиями, рекомендациями профессиональных стандартов и Кодекса корпоративного управления Банка России и лучшими международными практиками.

Внутренний аудит является централизованной функцией, которая охватывает основные направления деятельности подразделений Группы НЛМК (в том числе зарубежных). Унифицированное управление функцией внутреннего аудита позволяет использовать единые стандартные подходы к планированию, проведению аудиторских проверок и подготовке отчетности, а также обеспечивает эффективный обмен информацией внутри Службы внутреннего аудита и с ключевыми заинтересованными сторонами.

Служба внутреннего аудита выполняет:

- оценку эффективности системы внутреннего контроля;
- оценку эффективности системы управления рисками;
- оценку корпоративного управления.

Помимо этого, Служба внутреннего аудита осуществляет консультационную деятельность, предоставляя внутренним заказчикам независимое мнение по отдельным вопросам финансово-хозяйственной деятельности.

Система внутреннего контроля и управления рисками НЛМК оценивается с учетом принципов, изложенных в международных стандартах по управлению рисками и внутреннему контролю, включая ISO 31000:2018, COSO ERM:2017 и COSO 2013.

## ПРИНЦИПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИХ СОБЛЮДЕНИЯ

Принцип деятельности	Инструменты и механизмы обеспечения соблюдения принципа
Независимость и объективность	Функциональная подотчетность директора по аудиту Совету директоров НЛМК. Назначение (освобождение от должности) директора по аудиту решением Совета директоров. Право на прямой и свободный доступ директора по аудиту к Председателю Совета директоров, Председателю Комитета по аудиту и Президенту (Председателю Правления) для предоставления информации и выявленных существенных рисках. Запрет на вмешательство третьих лиц в процесс и результаты аудита
Применение системного и последовательного подхода	Осуществление деятельности Службы внутреннего аудита на основании риск-ориентированного Плана аудита. Распределение ресурсов между локальными (тематическими) и комплексными проверками процессов при формировании Плана аудита. Подготовка Службой внутреннего аудита рекомендаций с учетом соотношения требуемых для их реализации затрат и достигаемого эффекта; приоритет отдается мерам системного характера. Регулярный мониторинг исполнения рекомендаций, предоставленных по результатам аудиторских мероприятий
Эффективное использование ресурсов	Назначение руководителей аудиторских проверок из состава наиболее квалифицированных аудиторов. Привлечение внутренних и внешних экспертов (консультантов). Своевременное информирование руководства Компании о потребностях (ограничениях) в ресурсах, необходимых для осуществления аудиторской деятельности

### Принцип деятельности

Профессионализм и профессиональное отношение к работе

Непрерывное улучшение качества аудита

### Инструменты и механизмы обеспечения соблюдения принципа

Наличие у внутренних аудиторов специальных знаний, навыков и компетенций, необходимых для практической профессиональной деятельности в Компании, и их постоянное совершенствование, в том числе путем прохождения оценки, обучения и обмена опытом; наращивание экспертизы в области информационных систем как ключевого источника информации при проведении аудитов

Проведение ежегодных внутренних и периодических внешних (один раз в пять лет) оценок функции внутреннего аудита на предмет соответствия деятельности Службы внутреннего аудита и аудиторов определению внутреннего аудита, Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и Кодексу этики Института внутренних аудиторов (ИВА) с целью дальнейшего ее совершенствования.

По результатам независимой оценки, проведенной в 2017 году компанией Deloitte, НЛМК было выдано заключение о том, что деятельность Службы внутреннего аудита в целом соответствует Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и Кодексу этики ИВА

Основным внутренним документом НЛМК, регулирующим деятельность Службы внутреннего аудита, является Положение о Службе внутреннего аудита. Положение утверждено Советом директоров и размещено в открытом доступе на *официальном сайте Компании*.

Руководитель Службы внутреннего аудита в рамках своей деятельности осуществляет представление Комитету по аудиту отчетов по результатам оценки фактического состояния, надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В 2020 ГОДУ

В 2020 году Служба внутреннего аудита продолжала реализацию Стратегии развития внутреннего аудита, разработанную на период до 2022 года включительно и утвержденную Комитетом по аудиту.

В рамках намеченных мероприятий проведены:

- оценка эффективности системы управления рисками;
- оценка эффективности системы внутреннего контроля сквозных процессов в Группе НЛМК: «Ремонты», «Снабжение: сырье», «Операционная эффективность», «Система квалификации, проведения тендеров и согласования договоров» и др.;
- локальные исследования эффективности контроля в процессах.

## ПЛАНЫ НА 2021 ГОД И СРЕДНСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

- Оценка надежности функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля в ключевых бизнес-процессах согласно Плану внутреннего аудита, включая исследование сквозных процессов на зарубежных активах.
- Совершенствование комплаенса требований антимонопольного, антидемпингового и антикоррупционного законодательства.
- Оценка эффективности корпоративного управления.

# ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ КОРРУПЦИИ

В своей деятельности НЛМК руководствуется принципами честного, прозрачного и этичного ведения бизнеса и нулевой толерантности к любым проявлениям коррупции. Компания ведет целенаправленную работу по недопущению коррупционных проявлений и мошенничества и противодействию им. Вопросы своевременного выявления злоупотреблений и реагирования на них находятся в зоне постоянного внимания руководства Компании [GRI 102-16](#).

В НЛМК утверждены Кодекс корпоративной этики и Антикоррупционная политика, с действующими редакциями которых в обязательном порядке ознакомлены все работники Компании [GRI 102-16](#).

Компания ожидает соблюдения базовых ценностей и принципов добросовестного ведения бизнеса и от своих деловых партнеров. Ознакомление их с положениями Кодекса корпоративной этики Группы НЛМК осуществляется в рамках процесса квалификации, выбора контрагента и заключения договора. Группа предъявляет к деловым партнерам обязательное требование – либо включение в договор с ними антикоррупционной оговорки, либо заключение соглашения об антикоррупционных условиях [GRI 102-16](#).

Ключевую роль в выстраивании и функционировании системы противодействия коррупции играют Комитет Совета директоров по аудиту, Президент (Председатель Правления) и Комитет по управлению рисками при Правлении. Вице-президент по управлению рисками назначен ответственным за антикоррупционную работу. Подразделение комплаенс осуществляет реализацию антикоррупционных программ и ведение работы по противодействию коррупции [GRI 102-16](#).



В Компании применяется ряд механизмов и инструментов, направленных на противодействие коррупции и мошенничеству. Основными являются [GRI 102-17, GRI 205-2](#):

- разработка внутренних нормативных документов, их доведение до всех заинтересованных сторон и обеспечение исполнения;
- информирование и обучение сотрудников по вопросам противодействия коррупции;
- эффективные механизмы получения и обработки обратной связи, в том числе функционирование горячей линии по противодействию коррупции и постоянное информирование работников о каналах обратной связи;
- выявление и оценка рисков, связанных с коррупцией и мошенничеством, в рамках бизнес-процессов и воздействие на эти риски;
- включение требований о соблюдении положений Кодекса корпоративной этики Группы НЛМК и Антикоррупционной политики Группы НЛМК в должностные инструкции сотрудников и договоры с контрагентами.

В Компании внедрен ряд механизмов обратной связи для сбора и анализа информации о готовящихся или свершившихся коррупционных и мошеннических действиях, фактах неэтичного и недобросовестного поведения и иных злоупотреблениях. Наиболее эффективные способы коммуникации – горячая линия по противодействию коррупции и электронная почта для направления сообщений (в том числе анонимных). Контакты доступны [на сайте Компании GRI 102-17, GRI 205-2](#).

Все обращения оперативно анализируются в соответствии с принятой в Группе процедурой; при необходимости принимаются корректирующие меры. На корпоративном портале Группы НЛМК публикуется обезличенная подтвержденная информация о выявленных нарушениях по антикоррупционной тематике. Данная процедура позволяет проинформировать сотрудников о результатах проверок/расследований

сообщений, поступающих на горячую линию, и напомнить о запрете коррупции (ст. 4 Антикоррупционной политики Группы НЛМК) [GRI 102-17, GRI 205-2](#).

Эффективность функционирования системы противодействия коррупции и мошенничеству оценивается в рамках проверок Службы внутреннего аудита.

Идентификация, анализ и оценка рисков, связанных с коррупцией и мошенничеством, осуществляются на всех уровнях управления и во всех компаниях Группы [GRI 205-1](#).

Специалисты подразделения комплаенс совместно с другими подразделениями ведут системную работу по определению источников рисков мошенничества и коррупции и предотвращению их реализации [GRI 205-1](#).

Оценка эффективности Кодекса корпоративной этики Группы НЛМК проходит в рамках проверок, реализуемых Службой внутреннего аудита. Так, в 2020 году по итогам тестирования процедуры декларирования сотрудниками конфликта интересов проведены расследования в отношении 31 сотрудника. В результате выявлены одна реальная ситуация конфликта интересов и девять потенциальных. По обнаруженным недостаткам принимаются корректирующие меры.

## ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ И РЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ

Более 3 тыс. сотрудников Группы, работающих в сферах деятельности, наиболее подверженных рискам мошенничества и коррупции, обязаны ежегодно декларировать наличие или отсутствие конфликта интересов. Кроме того, и другие сотрудники имеют возможность по собственной инициативе задекларировать признаки конфликта интересов в формате электронной анкеты. Все ситуации, имеющие признаки конфликта интересов, задекларированные сотрудниками или выявленные контрольными службами, оперативно анализируются в соответствии с принятой в Группе процедурой. При необходимости принимаются меры по их урегулированию. В рамках данной процедуры сотрудники также обязаны ежегодно подтверждать факт ознакомления

с Антикоррупционной политикой Группы НЛМК, Кодексом корпоративной этики Группы НЛМК и Положением о порядке предотвращения, раскрытия и урегулирования конфликта интересов [GRI 205-2](#).

## РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В 2020 ГОДУ

В 2020 году более 3 тыс. сотрудников Компании приняли участие в декларировании конфликта интересов, подтвердив ознакомление с Кодексом корпоративной этики Группы НЛМК, Антикоррупционной политикой Группы НЛМК и Положением о порядке предотвращения, раскрытия и урегулирования конфликта интересов. Ознакомление остальных сотрудников с положениями этих нормативных актов осуществляется при внесении в них изменений, а также путем опубликования текстов документов на внутреннем портале НЛМК. Кроме того, 42 сотрудника прошли дистанционное обучение по курсу «Конфликт интересов» (2 458 человек с момента запуска программы) [GRI 205-2](#).

Информирование всех деловых партнеров о принципах добросовестного поведения осуществляется в процессе их квалификации и при заключении договоров. В 2020 году проинформировано 14 463 деловых партнера [GRI 205-2](#).

Каждое сообщение о признаках коррупционных действий или намерений, полученное через каналы обратной связи, тщательно проверяется в соответствии с Положением о проведении служебных расследований и проверок [GRI 205-2, GRI 205-3](#).

## КОЛИЧЕСТВО СЛУЖЕБНЫХ ПРОВЕРОК/РАССЛЕДОВАНИЙ ПО ОБРАЩЕНИЯМ ЧЕРЕЗ КАНАЛЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В 2020 ГОДУ, ШТ.



Среди фактов коррупции и мошенничества были в том числе случаи недобросовестного поведения поставщиков, предоставления заведомо ложной информации, неэтичного поведения, умышленных корыстных действий в отношении имущества Компании и ресурсов [GRI 205-2](#).

По результатам служебных проверок и расследований в 2020 году доля подтвержденных обращений составила 36%, выявлено семь фактов мошеннических действий, пять из которых совершены с участием сотрудников Компании. Со 140 сотрудниками были расторгнуты трудовые отношения [GRI 205-2, GRI 205-3](#).

При квалификации контрагентов-поставщиков в 2020 году по критериям корпоративной безопасности отклонено 599 потенциальных поставщиков [GRI 205-2](#).

В течение года против Группы НЛМК или ее сотрудников не возбуждено ни одного судебного дела, связанного с коррупцией [GRI 206-1](#).

## ПЛАНЫ НА 2021 ГОД И СРЕДНСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

В части противодействия коррупции и мошенничеству и внедрения добросовестных деловых практик Компания планирует развивать действующие процедуры и повышать эффективность существующих мер.



## НЕЗАВИСИМЫЙ АУДИТОР

В целях проверки и подтверждения достоверности консолидированной финансовой отчетности Группы НЛМК, подготовленной в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), и бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «НЛМК», подготовленной в соответствии с установленными в Российской Федерации правилами составления бухгалтерской отчетности (РПБУ), Компания привлекает независимую аудиторскую организацию. В апреле 2020 года годовым общим собранием акционеров НЛМК в качестве аудитора Компании было утверждено АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» (далее – РwC).

Организация для предоставления Компании аудиторских услуг отбирается из числа признанных независимых аудиторов, обладающих высокой профессиональной репутацией. Основными критериями для выбора являются квалификация аудиторской организации, качество оказываемых услуг, а также соблюдение требований к аудиторской независимости. Кандидатура независимого аудитора рассматривается Комитетом Совета директоров по аудиту и Советом директоров и утверждается годовым общим собранием акционеров НЛМК.

РwC является аудитором Группы с 2003 года. Комитет Совета директоров по аудиту, оценивавший эффективность текущего независимого аудитора, был удовлетворен качеством оказанных услуг и рекомендовал в 2019 году Совету директоров и общему собранию акционеров вновь утвердить РwC в качестве аудитора Группы на 2020–2022 годы.

### Соблюдение принципа независимости аудитора

У РwC существует несколько систем, обеспечивающих аудиторскую независимость, высокий уровень профессионализма и качество предоставляемых услуг. Например, не реже одного раза в семь лет РwC проводит ротацию ключевого персонала рабочей группы по аудиту. Последняя такая ротация была осуществлена в 2020 году.

Помимо услуг по подтверждению достоверности финансовой отчетности, компании Группы могут привлекать РwC и другие фирмы, входящие в сеть РwC, для консультационных (неаудиторских) услуг. При этом руководство Группы и, в частности, Комитет Совета директоров по аудиту проводят необходимые процедуры и убеждены в том, что предоставление данных услуг не оказывает негативного влияния на независимость аудитора и что они не связаны с составлением финансовой отчетности. В 2020 году доля не относящихся к аудиту услуг в общем объеме услуг, полученных от РwC, была на допустимом уровне – 29%.

### ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ НЕЗАВИСИМОГО АУДИТОРА

Совет директоров НЛМК определил величину вознаграждения за оказание услуг по аудиту (обзору) промежуточной и годовой консолидированной отчетности по МСФО Группы НЛМК и аудиту отчетности по РПБУ за 2020 год в размере 59,1 млн руб. (без НДС).

### ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ НЕЗАВИСИМОГО АУДИТОРА ГРУППЫ НЛМК ЗА 2020 ГОД, \$ ТЫС. (БЕЗ НДС)

Вид услуг	Вознаграждение
Аудит и обзорные проверки	1 498,1
Неаудиторские услуги	624,3

## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ И ИНВЕСТОРОВ

### ОБЫКНОВЕННЫЕ АКЦИИ

Акционерный капитал Компании разделен на 5 993 227 240 акций номинальной стоимостью 1 руб. Обыкновенные акции НЛМК допущены к торгам на Московской бирже, а также обращаются в виде глобальных депозитарных акций (ГДА) (1 ГДА = 10 обыкновенных акций) на Лондонской фондовой бирже (LSE). Объем ГДА, выпущенных НЛМК и торгуемых на Лондонской фондовой

бирже, по состоянию на 31 декабря 2020 года составил 7,52% акционерного капитала. Банком-депозитарием Компании для глобальных депозитарных акций является Deutsche Bank Trust Company Americas.

Биржевой код (тиккер) на Лондонской фондовой бирже, Лондон	NLMK
Биржевой код (тиккер) на Московской бирже	NLMK
Код в системе Bloomberg	NLMK LI <sup>1</sup>
Код в системе Reuters	NLMKq.L <sup>2</sup>

### ИНДЕКСЫ, В РАСЧЕТ КОТОРЫХ ВКЛЮЧЕНЫ АКЦИИ НЛМК

#### Общие индексы

1. Индекс РТС
2. Индекс РТС металлов и добычи
3. Индекс МосБиржи
4. Индекс МосБиржи металлов и добычи
5. Индекс МосБиржи широкого рынка
6. MSCI Russia Index
7. MSCI Emerging Markets
8. Bloomberg World Index
9. Bloomberg World Iron/Steel Index
10. Bloomberg Europe Iron/Steel Index
11. Bloomberg EMEA – World Index
12. Индекс FTSE Russia IOB
13. FTSE Emerging Markets Index

#### Индексы ESG

14. STOXX Global Total Market Price Index
15. STOXX All Europe Total Market Price Index
16. STOXX BRIC 400 Price Index
17. STOXX Global 3000 Price Index
18. STOXX Emerging Markets 1500 Index
19. Russian Depository Index USD
20. S&P Emerging BMI
21. S&P Global LargeMidCap
22. S&P Global BMI Materials USD
23. DAXglobal Russia+ Price Index EUR
24. DAXglobal Steel EUR Price
25. Dow Jones Emerging Markets Select Dividend Index USD

#### Индексы ESG

26. Индекс МосБиржи – РСПП Вектор устойчивого развития
27. Индекс МосБиржи – РСПП Ответственность и открытость
28. MSCI Emerging Markets Choice ESG Screened 5% Issuer Capped Index
29. FTSE Emerging Markets ESG Index
30. FTSE4Good Emerging Total Return Index

### КОЛИЧЕСТВО АКЦИОНЕРОВ

Количество акционеров в 2020 году увеличилось на 73% и достигло 114 тыс. человек. Количество участников электронного голосования к концу года выросло до 677 человек (+57% г/г).

### КОЛИЧЕСТВО АКЦИОНЕРОВ НЛМК И УЧАСТНИКОВ ЭЛЕКТРОННОГО ГОЛОСОВАНИЯ

Показатель	По состоянию на 25.11.2019	По состоянию на 23.11.2020	Изменение, %
Всего акционеров	66 045	114 181	73
Участники электронного голосования	431	677	57

<sup>1</sup> Для ГДА, торгуемых на Лондонской фондовой бирже. Код для акций, торгуемых на платформе ММВБ Московской биржи, – NLMK RX.  
<sup>2</sup> Для ГДА, торгуемых на Лондонской фондовой бирже. Код для акций, торгуемых на платформе ММВБ Московской биржи, – NLMK.MM.

## ЦЕНА АКЦИЙ

### ЦЕНА ГЛОБАЛЬНЫХ ДЕПОЗИТАРНЫХ АКЦИЙ НЛМК НА ЛОНДОНСКОЙ ФОНДОВОЙ БИРЖЕ, \$

Показатель	2019	2020	Изменение, %
На начало года	22,9	23,0	1
На конец года	23,0	27,7	20
Максимум	28,3	29,3	3
Минимум	19,3	12,3	-36
Среднее значение	23,4	21,0	-10

### ЦЕНА ОБЫКНОВЕННЫХ АКЦИЙ НЛМК НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ, РУБ.

Показатель	2019	2020	Изменение, %
На начало года	157,4	143,7	-9
На конец года	143,7	209,1	45
Максимум	183,2	223,8	22
Минимум	123,4	101,1	-18
Среднее значение	151,9	152,8	1

### КОТИРОВКИ АКЦИЙ НЛМК В 2020 ГОДУ НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ И ЛОНДОНСКОЙ ФОНДОВОЙ БИРЖЕ



### ИНДЕКС АКЦИЙ НЛМК И ИНДЕКС МОСКОВСКОЙ БИРЖИ В 2020 ГОДУ



## РЫНОЧНАЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯ

Среднее значение капитализации НЛМК на Лондонской фондовой бирже в 2020 году составило \$14 млрд (-7% г/г). В конце 2020 года ГДА НЛМК стоили \$2,8 за акцию (\$27,74 за ГДА), что соответствовало капитализации \$16,63 млрд (+20% г/г).

## НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ<sup>1</sup>

### Юридические лица

Налогообложение доходов организаций, получаемых в виде дивидендов по акциям, осуществляется в соответствии с гл. 25 «Налог на прибыль организаций» Налогового кодекса Российской Федерации. Дивиденды, выплачиваемые организациям – российским налогоплательщикам, облагаются налогом на прибыль по ставке 0 или 13% (подп. 1–2 п. 3 ст. 284 Налогового кодекса Российской Федерации), выплачиваемые иностранным организациям, – по ставке 15% (подп. 3 п. 3 ст. 284 Налогового кодекса Российской Федерации) с учетом положений международных соглашений Российской Федерации по вопросам налогообложения.

### Физические лица

Ставка налога на дивиденды для физических лиц – резидентов составляет 13% для доходов до 5 млн руб. и 15% для доходов свыше 5 млн руб. за календарный год (п. 1 ст. 224 Налогового кодекса Российской Федерации, ч. 3 ст. 2 Федерального закона от 23 ноября 2020 года № 372-ФЗ), для физических лиц – нерезидентов – 15% (абз. 2 п. 3 ст. 224 Налогового кодекса Российской Федерации).

<sup>1</sup> Информация о налогообложении предоставляется для общего сведения. Потенциальным и существующим инвесторам следует уточнять у своих консультантов о налоговых последствиях при осуществлении вложений в акции Компании, в том числе и в ГДА.

## ДИВИДЕНДЫ

### Дивидендная политика

В соответствии с действующей<sup>1</sup> Дивидендной политикой дивидендные выплаты определяются в следующем порядке:

- если значение коэффициента «Чистый долг / EBITDA» находится ниже 1,0х, сумма выплат должна быть эквивалентна или выше 100% свободного денежного потока, рассчитанного на основе консолидированной финансовой отчетности Компании, подготовленной в соответствии с МСФО, за соответствующий отчетный период;
- если значение коэффициента «Чистый долг / EBITDA» находится выше 1,0х, сумма выплат должна быть эквивалентна или выше 50% размера свободного денежного потока, рассчитанного на основе консолидированной финансовой отчетности Компании, подготовленной в соответствии с МСФО, за соответствующий отчетный период.

Дивиденды выплачиваются ежегодно. При сохранении устойчивого финансового состояния НЛМК будет стремиться выплачивать дивиденды ежеквартально. Для расчета свободного денежного потока в целях выплаты дивидендов НЛМК использует нормализованный показатель инвестиций в размере \$700 млн в год, если фактические инвестиции выше этого уровня.

Размер выплачиваемых дивидендов за каждый конкретный период утверждается акционерами Компании по рекомендации Совета директоров.

### Дивиденды на ГДА

Любые дивиденды, выплачиваемые по акциям, права на которые удостоверяются ГДА, будут объявляться и выплачиваться депозитарию в рублях или иностранной валюте, конвертироваться депозитарием в доллары США (в случае выплаты дивидендов в валюте, отличной от долларов) и распределяться среди владельцев ГДА за вычетом вознаграждения и расходов депозитария.

<sup>1</sup> На 31 декабря 2020 года.

<sup>2</sup> Бенефициаром Компании в соответствии с определением этого понятия законодательством Российской Федерации является Владимир Лисин.

<sup>3</sup> Включая ГДА, обращающиеся на Лондонской фондовой бирже (банком-депозитарием ПАО «НЛМК» является Deutsche Bank Trust Company Americas), и акции, обращающиеся на Московской бирже.

## КОРПОРАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

Корпоративные документы Группы НЛМК, включая Устав Компании, размещены на сайте [www.nlmk.com](http://www.nlmk.com).

## ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ, ОБЪЯВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

НЛМК размещает на сайте Лондонской фондовой биржи через систему раскрытия информации (RNS) и на сайте «Интерфакс – Центр раскрытия корпоративной информации» объявления о финансовых результатах, а затем публикует их на сайте Компании в виде пресс-релизов и рассылает представителям СМИ. Компания публикует финансовые результаты на ежеквартальной основе. Годовой отчет НЛМК размещается в электронном виде на сайте Компании [www.nlmk.com](http://www.nlmk.com) в день его официальной публикации, о чем Компания уведомляет в специально выпущенном пресс-релизе. Годовой отчет на бумажном носителе предоставляется по требованию в офисе реестра акционеров.

## СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА

Доля акций, принадлежащих членам органов управления, составляет менее 0,01%.

### СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА, %



## ПОЛЕЗНЫЕ КОНТАКТЫ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

### Реестродержатель

Ведение реестра владельцев ценных бумаг НЛМК осуществляет акционерное общество «Агентство «Региональный независимый регистратор» (АО «Агентство «РНР»)) Местонахождение: ул. 9 Мая, 106, г. Липецк, 398017, Россия  
Тел.: +7 (4742) 44-30-95  
Email: [info@a-rnr.ru](mailto:info@a-rnr.ru)  
Официальный сайт: <http://www.a-rnr.ru/>

### Банк-депозитарий

Deutsche Bank Trust Company Americas

### Офис в г. Нью-Йорке

60 Wall St., New York, 10005, USA

### Офис в г. Лондоне

Winchester House  
1 Great Winchester St., London, EC2N 2DQ, United Kingdom

### Контактные телефоны

Лондон: +44 (20) 7547-6500  
Нью-Йорк: +1 (212) 250-91-00  
Москва: +7 (495) 642-06-16  
Email: [adr@db.com](mailto:adr@db.com)

### Корпоративный секретарь

Валерий Лоскутов  
Тел.: +7 (4742) 44-49-89  
Email: [loskutov\\_va@nlmk.com](mailto:loskutov_va@nlmk.com)

### Дирекция по корпоративным финансам связям с инвесторами

Тел.: +7 (495) 504-05-04  
Email: [ir@nlmk.com](mailto:ir@nlmk.com)

**GRI 102-53**