

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

<b>КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b>	<b>170</b>
Система корпоративного управления	170
Общее собрание акционеров	173
Совет директоров	174
Состав Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2021 года	176
Биографии членов Совета директоров	179
Комитеты Совета директоров	191
Корпоративный секретарь	198
Правление	198
Отчет о вознаграждении органов управления	203
<b>КОМПЛАЕНС И КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА</b>	<b>206</b>
<b>КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>	<b>212</b>
Внутренний аудит	219
Независимый аудитор	221
<b>ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ И ИНВЕСТОРОВ</b>	<b>222</b>
Полезные контакты для акционеров	225

Пластинчато-дендритная структура  
цинк-алюминий-магниевого покрытия

Увеличение в 10 000 раз



# Корпоративное управление



**22%**  
женщин

в Совете директоров

## 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 Группы 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

Устойчивое развитие и перспективный рост доходности инвестиций в акционерный капитал

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

Равное отношение ко всем акционерам независимо от доли владения или географической принадлежности

Обеспечение надежных и эффективных способов учета прав акционеров на акции, а также гарантирование возможности свободного и необременительного отчуждения акционерами принадлежащих им акций

Соблюдение норм законодательства, принципов Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России, и международных стандартов корпоративного управления

Соблюдение предоставленных законодательством, Уставом НЛМК и иными нормативными документами прав третьих лиц, в том числе кредиторов и сотрудников компании

Приверженность единой корпоративной политике в отношении дочерних и зависимых обществ и иных юридических лиц, участником, учредителем или членом которых является НЛМК

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

Соблюдение деловой этики при ведении бизнеса

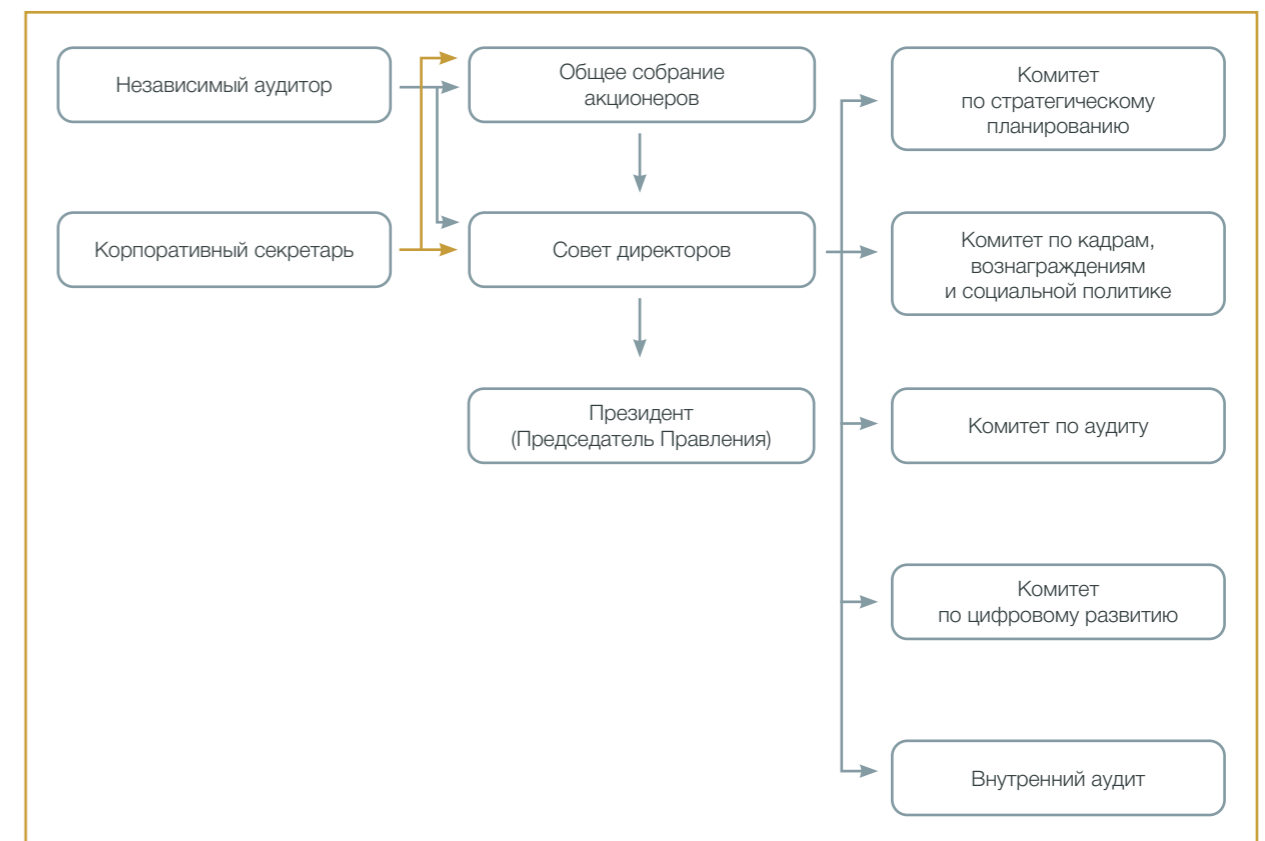
Со всеми документами, регламентирующими направления и основные принципы корпоративного управления, можно ознакомиться на официальном сайте Группы НЛМК.

### СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

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

- общее собрание акционеров – высший орган управления НЛМК, 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;
- исполнительные органы – Президент (Председатель Правления), Правление, – которые осуществляют оперативное управление текущей деятельностью и обеспечивают эффективную работу компании, реализуя поставленные Советом директоров задачи;
- Корпоративного секретаря, обеспечивающего взаимодействие с акционерами, координацию действий компании по защите прав и интересов акционеров, а также поддержку работы Совета директоров;
- внутренний аудит, который осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью компании.

### Структура корпоративного управления НЛМК GRI 102-18



## Развитие практик корпоративного управления в 2021 году

В 2021 году компания продолжила совершенствовать систему корпоративного управления, обеспечивая ее соответствие мировым стандартам.

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

- Для проведения независимой оценки качества работы Совета директоров НЛМК был привлечен независимый консультант – компания Spencer Stuart. Консультанты выработали рекомендации для дальнейшего повышения эффективности деятельности Совета директоров (см. подробнее раздел «Результаты оценки деятельности Совета директоров НЛМК»).
- В состав Совета директоров была избрана Евгения Завалишина, высококвалифицированный эксперт в области информационных технологий и инноваций. Новая структура Совета директоров отличается усиленной экспертизой в части цифровых компетенций, разнообразием опыта и компетенций и сбалансированностью. Также Евгения Завалишина возглавила созданный в 2021 году Комитет по цифровому развитию.
- Были утверждены новые, а также внесены изменения в действующие корпоративные документы, утверждаемые общим собранием акционеров и Советом директоров:
  - была повышена эффективность контроля за сделками, в том числе M&A, совершаемыми компаниями Группы. Также были расширены компетенции органов управления НЛМК в части изменения структуры не только прямого, но и кос-

венного участия НЛМК в других компаниях. Данные изменения были отражены в Уставе и Положении о Правлении;

- в Уставе и Положении о Совете директоров была уточнена роль Совета директоров в таких процессах, как преемственность и оценка деятельности Совета директоров и Президента (Председателя Правления), утверждение целей Президента и кадровой стратегии компании. Также были уточнены рекомендации по участию членов Совета директоров в работе комитетов в связи с увеличением их количества;
- Комитетом по кадрам, вознаграждениям и социальной политике была утверждена обновленная редакция Программы вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров, а также разработана и рекомендована для утверждения Совету директоров Политика преемственности Совета директоров, направленная на поддержание баланса ключевых компетенций, опыта и оптимального состава с учетом рекомендаций регуляторов и лучших практик;
- также были утверждены Положение о Комитете по цифровому развитию и новые редакции Кодекса корпоративного управления, Положения о вознаграждении членов Совета директоров и новая редакция Антикоррупционной политики, сформированная с учетом последних требований регуляторов и практик антикоррупционного комплаенса в Группе НЛМК.

По результатам 2021 года НЛМК соблюдает все принципы Кодекса корпоративного управления: 79 принципов (91%) – полностью, 7 – частично. В качестве методологии для оценки

соблюдения принципов корпоративного управления компания использует рекомендации Банка России по составлению отчета о соблюдении Кодекса корпоративного управления.

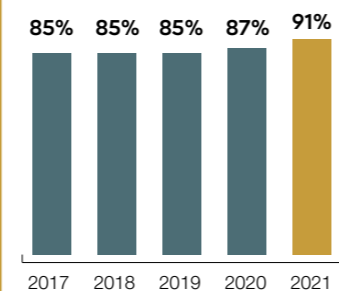
На прошедших в 2021 году собраниях успешно применялась практика электронного голосования, позволяющая акционерам голосовать независимо от места учета их прав.

Акционеры НЛМК вошли в топ-3 наиболее активных пользователей сервиса электронного голосования e-voting (НРД). Для удобства акционеров был запущен дополнительный сервис электронного голосования на сайте регистратора НЛМК, которым акционеры смогли воспользоваться на внеочередном общем собрании 26 ноября 2021 года.

В соответствии с Федеральным законом от 24 февраля 2021 года №17-ФЗ и на основании решения Совета директоров НЛМК годовое общее собрание акционеров по итогам работы за 2021 год было проведено в форме заочного голосования.

В 2021 году число держателей акций НЛМК увеличилось в три раза и к концу года превысило 373 тыс.

### Доля рекомендаций Кодекса корпоративного управления, полностью соблюдаемых компаниями



## ПЛАНЫ НА 2022 ГОД И СРЕДНСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

В 2022 году компания продолжит анализ лучших практик корпоративного управления и их оценку с точки зрения внедрения в деятельность НЛМК. Особое внимание по-прежнему будет уделено внедрению инструментов устойчивого развития. Традиционно будет проводиться анализ рейтингов и бенчмаркингов, позволяющих объективно оценивать достижения эмитентов, а также выявлять направления, которые приносят компании наибольшую пользу и важны для ее стейкхолдеров. Группа продолжит анализировать лучшие практики, новые подходы и инструменты, направленные на обеспечение альтернативных способов участия в корпоративных событиях.

## 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 равные возможности участия в распределении прибыли компании посредством получения дивидендов на одинаковых 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 компетенции определены 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.

Внутренние корпоративные документы, регламентирующие процедуру общего собрания, содержат положения, которые касаются:

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

Акционеры имеют возможность дистанционного голосования двумя способами: через сервис e-voting Национального расчетного депозитария и сервис электронного голосования на сайте реестродержателя НЛМК – АО «Агентство «Региональный независимый регистратор». Указанные сервисы доступны акционерам НЛМК независимо от того, являются они клиентами депозитария или учитывают свои акции в реестре.

Сообщение о проведении общего собрания акционеров и информация, подлежащая предоставлению лицам, которые имеют 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, НЛМК 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 2021 год

В 2021 году было проведено четыре общих собрания акционеров.

#### Общие собрания акционеров НЛМК в 2021 году



Годовое общее собрание акционеров НЛМК по итогам работы за 2020 год состоялось 29 апреля в форме заочного голосования. В нем участвовали акционеры и их представители, владеющие в общей сложности 88,52% акционерного капитала НЛМК, что соответствует требованиям кворума. На собрании приняты решения по обязательным вопросам, предусмотренным п. 1 ст. 47 федерального закона «Об акционерных обществах». Также акционеры одобрили выплату дивидендов за 2020 год в размере 21,64 руб. на одну акцию.

Внеочередные общие собрания акционеров НЛМК в 2021 году проводились в форме заочного голосования.



## 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.

Деятельность членов Совета директоров характеризуется вовлеченностью в различные сферы деятельности компании как в рамках работы

На внеочередном общем собрании акционеров, состоявшемся 11 июня, было принято решение о выплате (объявлении) дивидендов по результатам I квартала 2021 года в размере 7,71 руб. на одну обыкновенную акцию.

На внеочередном общем собрании акционеров, состоявшемся 27 августа, было принято решение о выплате (объявлении) дивидендов по результатам первого полугодия 2021 года в размере 13,62 руб. на одну обыкновенную акцию, в том числе за счет прибыли прошлых лет.

На внеочередном общем собрании акционеров, состоявшемся 26 ноября, было принято решение о выплате (объявлении) дивидендов по результатам девяти месяцев 2021 года в раз-

мере 13,33 руб. на одну обыкновенную акцию, в том числе за счет прибыли прошлых лет.

Также были утверждены новые редакции корпоративных документов (Устав, Положение о Совете директоров и Положение о вознаграждении членов Совета директоров), решения о членстве компании в Ассоциации ветроиндустрии (Wind Power Industry Association), Ассоциации развития электромобильного, беспилотного и подключенного транспорта и инфраструктуры (AETI), ассоциации European Foundation for Management Development.

Более подробная информация о результатах голосования и решениях, принятых общими собраниями акционеров в 2021 году, размещена на сайте компании.

комитетов и Совета, так и за ее пределами, директора обеспечивают продуктивное взаимодействие и обмен опытом с менеджментом, в том числе через неформальные встречи. При Совете директоров были сформированы рабочие группы с участием членов Совета директоров и менеджмента для интеграции долгосрочных вызовов и трендов в стратегию развития компании.

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

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

Члены Совета директоров имеют достаточно времени для добросовестного и эффективного выполнения своих обязанностей, в том числе для участия в его заседаниях и коми-

тетах. 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 заседаний 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 его комитетами, что способствует всестороннему обсуждению и принятию взвешенных решений. 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:

- планирование его деятельности посредством утверждения графика проведения заседаний;

- оптимальный состав Совета директоров, сбалансированный по квалификации и опыту;
- включение в состав Совета директоров независимых директоров;
- процедура введения в должность вновь избранного члена Совета директоров;
- ежегодная оценка Совета директоров и комитетов;
- обеспечение 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.

### Председатель Совета директоров

**GRI 102-23**

Председатель Совета директоров обеспечивает эффективную организацию его деятельности, организует разработку плана его работы, а также контролирует исполнение его решений, формирует повестку дня и обеспечивает выработку наиболее эффективных решений по вопросам повестки дня.

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

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

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

В соответствии с лучшими практиками корпоративного управления в 2021 году был избран заместитель Председателя Совета директоров.

### Независимые члены Совета директоров

Для эффективного осуществления Советом директоров своих функций, в том числе связанных с защитой интересов акционеров и управлением рисками, в его состав были избраны независимые директора. Их присутствие в Совете директоров способствует формированию объективного мнения по обсуждаемому вопросу, 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 НЛМК 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, применение которого рекомендовано Банком России.

### Состав Совета директоров

**GRI 102-22 GRI 405-1**

Состав Совета директоров НЛМК сбалансирован по квалификации, опыту, знаниям, деловым качествам

и разнообразию. Члены Совета директоров обладают безупречной деловой репутацией в бизнес-сообществе, а также глубокой экспертизой благодаря опыту работы в ключевых руководящих должностях в ведущих международных компаниях различных отраслей. Многие члены Совета директоров занимали должности CEO, что позволило им приобрести необходимые компании компетенции в области металлургии, горнодобывающей промышленности, финансов и инвестиций, управления рисками, ESG.

Большинство членов Совета директоров располагают значительным опытом работы в наблюдательных советах и советах директоров других компаний.

Особое внимание уделяется разнообразию состава и доле независимых директоров. В состав Совета директоров входят две женщины, а также граждане различных государств, что обеспечивает гендерное и социокультурное разнообразие.

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 2021 года состав Совета директоров был избран на годовом общем собрании акционеров 29 апреля 2021 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 2021 году в состав Совета директоров вошла Евгения Завалишина.



# Состав Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2021 года



**ВЛАДИМИР ЛИСИН**  
 Председатель Совета директоров  
 25 лет стажа в Совете директоров  
 Неисполнительный директор



**СЕРГЕЙ КРАВЧЕНКО**  
 Член Совета директоров  
 2 года стажа в Совете директоров



**МАРЬЯН ОУДЕМАН**  
 Член Совета директоров  
 4 года стажа в Совете директоров



**ОЛЕГ БАГРИН**  
 Заместитель Председателя Совета директоров  
 17 лет стажа в Совете директоров  
 Неисполнительный директор



**СТАНИСЛАВ ШЕКШНЯ**  
 Член Совета директоров  
 7 лет стажа в Совете директоров



**ТОМАС ВЕРАСТО**  
 Член Совета директоров  
 6 лет стажа в Совете директоров



**ЕВГЕНИЯ ЗАВАЛИШИНА**  
 Член Совета директоров  
 1 год стажа в Совете директоров



**НИКОЛАЙ ГАГАРИН**  
 Член Совета директоров  
 20 лет стажа в Совете директоров  
 Неисполнительный директор



**ЙОАХИМ ЛИМБЕРГ**  
 Член Совета директоров  
 3 года стажа в Совете директоров

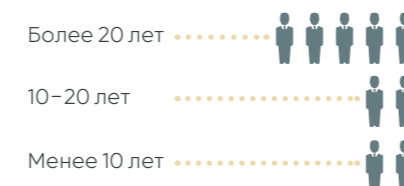


Независимый директор  
 Комитет по стратегическому планированию

Комитет по аудиту  
 Комитет по цифровому развитию

Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике

Опыт работы членов Совета директоров в секторе черной металлургии

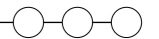


Срок пребывания в должности члена Совета директоров НЛМК



Состав Совета директоров по статусу директоров





### Состав Совета директоров в 2021 году

Состав Совета директоров с 24.04.2020 по 29.04.2021		Состав Совета директоров, избранный 29.04.2021	
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	Заместитель Председателя 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
Сергей Кравченко	Член Совета директоров, независимый директор	Сергей Кравченко	Член Совета директоров, независимый директор
Станислав Шекшня	Член Совета директоров, независимый директор	Станислав Шекшня	Член Совета директоров, независимый директор
Марьян Оудеман	Член Совета директоров, независимый директор	Марьян Оудеман	Член Совета директоров, независимый директор
Бенедикт Шортино	Член Совета директоров, независимый директор	Евгения Завалишина	Член Совета директоров, независимый директор

### Ключевые компетенции членов Совета директоров GRI 102-27

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

28 июля 2021 года Станислав Шекшня, ранее не являвшийся акционером компании, совершил сделку по приобретению 578 глобальных депозитарных акций (эквивалентно 5 780 обыкновенным акциям) компании, составляющих 0,000096% уставного капитала. Прочие члены Совета директоров не являются акционерами НЛМК.

#### Структура Совета директоров по гендерному признаку

Мужчины ..... **78%**  
Женщины ..... **22%**

#### Возраст членов Совета директоров

40–50 лет .....   
51–60 лет .....   
61 год и старше .....

## 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.

#### Опыт

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.

#### Образование

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.

Заместитель Председателя Совета директоров с 2021 года, член Совета директоров с 2004 года. Председатель Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике и Комитета по цифровому развитию.

#### Опыт

Имеет обширный опыт работы в органах управления крупных компаний, фондов, включая руководящие должности в областях управления финансовыми активами, в банковской сфере.

2005–2019 годы – Директор, Председатель Совета директоров АО «Инвестиционная компания «Либра Капитал».

2007–2019 годы – член коллегиального исполнительного органа, член Совета директоров NLMK Pennsylvania LLC, Sharon Coating LLC, NLMK Indiana LLC.

2011–2018 годы – член Совета управляющих директоров, Совета директоров NLMK International B.V.

2012–2015 годы – член Совета директоров ОАО «Первая грузовая компания».

2012–2018 годы – Президент (Председатель Правления) Группы НЛМК.

#### Должности в иных организациях

2015–2016 годы, 2018 год – настоящее время – член Совета директоров ПАО «Первая Грузовая Компания».

2018 год – настоящее время – Директор, член Совета директоров FLETCHER GROUP HOLDINGS LIMITED.

#### Образование

Государственная академия управления (г. Москва), специальность «экономист-аналитик» (1996).

Государственный университет управления (г. Москва), кандидат экономических наук (2001).

Кембриджский университет, магистр делового администрирования (2005).

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



## ТОМАС ВЕРАСТО

Независимый директор

Год рождения – 1962.

Член Совета директоров с 2016 года, член Комитета по стратегическому планированию, Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике и Комитета по цифровому развитию.

### Опыт

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

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. В 2016 году занимал позицию советника в ООО «ЕРГ Сейлз».

2017–2019 годы – член Совета директоров в ООО «Управляющая компания «Сегежа групп».

### Должности в иных организациях

2017 год – настоящее время – член Совета директоров АО «Агрохолдинг «Степь».

2020 год – настоящее время – Председатель в Familia Privatstiftung.

2021 год – настоящее время – член Наблюдательного совета в ПАО «Банк «Санкт-Петербург».

2021 год – настоящее время – член Совета директоров UNITED MEDICAL GROUP CY PLC.

2021 год – настоящее время – член Попечительского совета Специализированного фонда управления целевым капиталом «Научный фонд А.Д. Сахарова».

### Образование

Грацкий университет им. Карла и Франца, доктор юридических наук (1984), магистр философии (1985). Болонский центр Школы передовых международных исследований, Университет Джонса Хопкинса, диплом (1988).



## НИКОЛАЙ ГАГАРИН

Год рождения – 1950.

Член Совета директоров с 2001 года, член Комитета по аудиту.

### Опыт

С 2003 года, являясь управляющим партнером, был назначен Председателем Совета некоммерческой организации адвокатского бюро «Резник, Гагарин, Абушахмин и партнеры», с 2009 года и по настоящее время – Председатель Совета, Управляющий партнер адвокатского бюро «Резник, Гагарин и партнеры». Разносторонний специалист в различных отраслях права и процесса. Обладает большим опытом в области корпоративного права, иностранных инвестиций, налогообложения, финансов, недвижимости, договорного права, арбитражного и гражданского процесса, природно-ресурсного законодательства и законодательства об охране окружающей среды, а также о промышленной безопасности.

В течение трудовой деятельности руководил и принимал участие во многих крупных проектах, включая создание и разработку структуры финансирования зарубежных холдинговых компаний, подготовку и проведение успешного первичного размещения ценных бумаг на Лондонской фондовой бирже. На протяжении многих лет входил в органы управления крупных компаний и был активным участником значимых проектов, связанных в том числе с недропользованием и экологией. Являлся разработчиком методики в области экономического анализа и оценки реальной стоимости, которая была признана арбитражными судами Российской Федерации в качестве применимой в процессах о банкротстве. Выступал инициатором ряда реформ в законодательстве.

2007–2018 годы – Директор, член Совета директоров FLETCHER GROUP HOLDINGS LIMITED.

2002–2013 годы – член Совета директоров, Председатель Совета директоров ЗАО «Черноморнефтегаз».

2004–2012 годы – член Совета директоров, Председатель Совета директоров ОАО «Туапсинский морской торговый порт».

2009–2017 годы – член Совета директоров АО «Северная Нефтегазовая Компания».

### Образование

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, специальность «Правоведение» (1982).



## СЕРГЕЙ КРАВЧЕНКО

Независимый директор

Год рождения – 1960.

Член Совета директоров с 2020 года, член Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике.

### Опыт

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 он также был назначен лидером подразделения Boeing Global Services в области внедрения инноваций (Innovation Accelerator Leader). Руководит развитием большой программы, связанной с производством и закупками деталей и полуфабрикатов из российского титана, результатом которой стало создание совместных предприятий с ВСМПО-АВИСМА: двух заводов и совместного научно-технического центра на Урале. С 1994 по 2002 год занимал должность директора Программы международного сотрудничества и развития бизнеса в подразделении Boeing Commercial Airplanes в Сиэтле, штат Вашингтон, являлся вице-президентом в области инжиниринга и управления поставщиками подразделения Boeing Commercial Airplanes.

До прихода в 1992 году в компанию Boeing 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. Опубликовал свыше 70 научных статей и имеет более 20 патентов в различных областях инжиниринга.

Является членом Российской инженерной академии, членом Американского института аэронавтики и астронавтики (AIAA) и почетным доктором Грузинского технического университета. В 2009 году был удостоен премии «Бизнесмен года» Американской торговой палаты.

2007–2015 годы – член Совета директоров Американской торговой палаты в России.

2011–2015 годы – член Наблюдательного совета компании Accenture.

Обладает большим опытом в области менеджмента крупных проектов, R&D, HR, финансов и инвестиций, ESG и иных ключевых областях.

### Должности в иных организациях

2002 год – настоящее время – Президент компании Boeing в России, Украине и СНГ, Innovation Acceleration Leader, Boeing Global Services, Vice President, Boeing International, The Boeing Company.

2004 год – настоящее время – член Совета межрегиональной общественной организации «Достижения молодых».

2016 год – настоящее время – независимый директор, Председатель Комитета по назначениям и вознаграждениям, заместитель Председателя Комитета по стратегическому развитию, Ответственный независимый директор по стратегии ESG ПАО «Трубная металлургическая компания».

### Образование

Московский политехнический университет, инженер-механик (1982). Академия наук СССР, кандидат технических наук (1985). Российская академия наук, доктор технических наук (1991); профессор (1992).



## МАРЬЯН ОУДЕМАН

Независимый директор

Год рождения – 1958.

Член Совета директоров с 2018 года, Председатель Комитета по аудиту, член Комитета по стратегическому планированию.

### Опыт

С 2013 года 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.

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

С 2007 по 2010 год она являлась членом Исполнительного комитета металлургической компании Corus Group, исполнительным директором дивизиона Corus Strip Products. Также занимала позиции CEO компании Corus Nederland BV, 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 NV, занимая различные позиции в органах управления, в области правовой поддержки, корпоративных финансов, казначейства и контроллинга.

2005–2013 годы – член Наблюдательного совета NS Groep N.V.

2009–2013 годы – член Наблюдательного совета Stichting Comité Concertgebouw

2010–2015 годы – член Наблюдательного совета ABN AMRO N.V.

2012–2018 годы – член Совета директоров Equinor ASA.

2017–2021 годы – член Наблюдательного совета Aalberts NV.

2008–2020 годы – Управляющий Stichting Nationaal Fonds 4 en 5 Mei.

2012–2020 годы – заместитель Председателя Наблюдательного совета Stichting Het Rijksmuseum.

2013–2018 годы – член Наблюдательного совета Het Concertgebouw N.V.

2014–2016 годы – член Наблюдательного совета Koninklijke Ten Cate B.V.

2013–2021 годы – Председатель Наблюдательного совета Ronald McDonald Kinderfonds.

2018–2021 годы – Управляющий Stichting Berenschot Beheer.

Помимо участия в органах управления, Марьян Оудеман занимала позиции члена и председателя таких органов, как комитет по рискам и капиталу, комитет по аудиту, комитет по ESG в ряде компаний.

### Должности в иных организациях

2014 год – настоящее время – член Наблюдательного совета директоров SHV Holdings NV.

2015 год – настоящее время – член Совета директоров Solvay S.A.

2016 год – настоящее время – Председатель Наблюдательного совета Advanced Research Center Chemical Building Blocks Consortium.

2018 год – настоящее время – член Совета директоров UPM-Kymmene Corporation.

2019 год – настоящее время – член Совета Stichting Hoge Veluwe Fonds.

2021 год – настоящее время – член Наблюдательного совета Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V. (KLM Royal Dutch Airlines).

### Образование

Гронингский университет (Нидерланды), степень в области юриспруденции (1982).

Рочестерский университет (Нью-Йорк, США), Университет Эразма (Роттердам, Нидерланды), степень MBA (1990).



## СТАНИСЛАВ ШЕКШНЯ

Независимый директор

Год рождения – 1964.

Член Совета директоров с 2015 года, Председатель Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике, член Комитета по аудиту.

### Опыт

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».

Выполнял обязанности Председателя Советов директоров ОАО «СУЭК», 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.

В 2002 году стал сооснователем Zest Leadership International Consultancy.

2007–2019 годы – старший советник консалтинговой компании АО «ВЕКТОР ЛИДЕРСТВА», практики Talent Equity Consulting, специализировался на лидерстве, подготовке руководящих кадров, корпоративном управлении и ведении бизнеса в развивающихся странах.

2010–2018 годы – член Совета директоров, руководитель Комитета по HR и вознаграждениям «НИС а.о. Нови Сад».

2010–2012 годы – член Совета директоров Ener1.

2011–2013 годы – член Комитета по стратегии при Совете директоров ОАО «РОСНАНО».

2015–2016 годы – член Комитета по кадрам и вознаграждениям при Совете директоров ЗАО «Стройтрансгаз».

2015–2019 годы – Председатель Совета директоров ООО «Русская рыбопромышленная компания».

Имеет опыт вхождения в различные комитеты, в том числе комитет по аудиту и ESG.

Также работает личным коучем владельцев бизнесов и высших руководителей.

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.

### Должности в иных организациях

2006 год – настоящее время – штатный профессор предпринимательства в Школе бизнеса INSEAD.

2018 год – настоящее время – Председатель Совета директоров ПАО «Группа компаний «Самолет».

2019 год – настоящее время – старший консультант ООО «Уорд Хауэл».

### Образование

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, специальность «политическая экономия» (1988), кандидат экономических наук (1993).

Школа бизнеса Северо-Восточного университета в Бостоне, мастер делового администрирования (1992).





## ЕВГЕНИЯ ЗАВАЛИШИНА

Независимый директор

Год рождения – 1977.

Член Совета директоров с 2021 года, член Комитета по аудиту и Председатель Комитета по цифровому развитию.

### Опыт

На протяжении карьеры была сфокусирована на применении инновационных технологий для создания нового и трансформации традиционного бизнеса. Начала работу в «Яндексе» в 2000 году с позиции директора по продуктам, затем возглавляла компанию «Яндекс.Деньги» для управления электронной платежной системой, руководила Yandex Data Factory – подразделением, которое специализируется на применении технологий машинного обучения для повышения эффективности компаний. В 2018 году стала сооснователем стартапа Mechanica AI в Нидерландах, деятельность которого была направлена на разработку основанных на технологиях искусственного интеллекта решений для компаний промышленного сектора.

Является активным участником различных мероприятий в Европе, Азии, на Ближнем Востоке, выступая на темы, касающиеся работы с данными, разработки AI-стратегий и приложений.

В 2016 году Silicon Republic включил Евгению Завалишину в глобальный список Top 40 Women in Tech в категории «Вдохновляющий лидер». В 2019 году она была включена в список Global Shakers' 30 STEM Women to Watch. В 2016, 2017 и 2019 годах признавалась одной из Inspiring Fifty – 50 самых вдохновляющих женщин в технологическом секторе Нидерландов.

2009–2017 годы – сооснователь, член Совета ассоциации Russian Electronic Money and Remittance Association (REMA).

2012–2017 годы – Председатель Совета директоров ООО «НКО «ЯНДЕКС.ДЕНЬГИ».

2014–2018 годы – CEO подразделения Yandex Data Factory, ООО «ЯНДЕКС».

2018 год – вице-президент по стратегии OnlinePay B.V.

2018–2021 годы – Президент, Директор MECHANICA AI B.V.

### Должности в иных организациях

2016 год – настоящее время – член Global Future Councils, World Economic Forum.

2017 год – настоящее время – преподаватель EXPONENTIAL EXPANSION B.V. (Singularity University Benelux, Netherlands).

2018 год – настоящее время – член Консультативного совета Stichting SIDN fonds.

2019 год – настоящее время – член Консультативного совета MIH Fintech Holdings B.V., член Совета директоров, независимый директор Finnovate LLP.

2020 год – настоящее время – член Инвестиционного комитета BTS Digital Ventures Ltd., член Совета директоров, независимый директор FINOM Payments B.V.

2021 год – настоящее время – Председатель Совета директоров, независимый директор FINOM Payments B.V.

2021 год – настоящее время – член Совета директоров ПАО «ЭсЭфАй».

### Образование

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, специальность «психология» (период обучения: 1994–1998 годы).



## ЙОАХИМ ЛИМБЕРГ

Независимый директор

Год рождения – 1954.

Член Совета директоров с 2019 года, член Комитета по стратегическому планированию и Комитета по аудиту.

### Опыт

Имеет более чем 40-летний опыт в секторе черной металлургии. Начал карьеру в 1976 году в Klöckner. Затем несколько лет занимал посты управляющего директора / CEO ряда небольших и средних компаний. В 1995 году Йоахим Лимберг присоединился к thyssenkrupp Group, где до 2018 года занимал ряд руководящих должностей.

2009–2018 годы – Председатель Правления бизнес-направления Materials Services, CEO / Председатель Исполнительного совета thyssenkrupp Materials International GmbH.

2014–2020 годы – член, Председатель Совета компании Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V.

1989–2015 годы – вице-председатель, член Совета директоров POLARPUTKI OY.

Обладает большим опытом в сфере стратегии, финансов и инвестиций, ESG и иных ключевых областях.

### Должности в иных организациях

2019 год – настоящее время – старший отраслевой эксперт Triton Beratungsgesellschaft GmbH.

2020 год – настоящее время – член Совета директоров компаний HYDAC Fluidtechnik GmbH, HYDAC Filtertechnik GmbH, HYDAC Technology GmbH, BENTELER International AG.

2021 год – настоящее время – член Совета директоров компании Muller – Die lila Logistik SE.

### Образование

Хагенский открытый университет, ученая степень по экономике (DIPLOM-ÖKONOM) (1985); дипломированный экспортер.

## Отчет о деятельности Совета директоров за 2021 год

В 2021 году было проведено девять заседаний Совета директоров НЛМК, семь из них – в форме заочного голосования. Всего на заседаниях рассмотрен 31 вопрос.

### Основные вопросы, рассмотренные Советом директоров в 2021 году

Вопросы	Принятые решения	Заинтересованные стороны
Стратегия и приоритетные направления	Об утверждении консолидированного бюджета Группы НЛМК на 2022 год	<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	<p>О рассмотрении предложений в повестку дня годового общего собрания акционеров компании по итогам работы за 2020 год и предложений по выдвижению кандидатов в органы компании (в Совет директоров, на должность Президента (Председателя Правления)).</p> <p>О рекомендации годовому общему собранию акционеров компании по итогам работы за 2020 год в части утверждения решения о выплате вознаграждений членам Совета директоров НЛМК.</p> <p>Об избрании Председателя и заместителя Председателя Совета директоров НЛМК.</p> <p>О формировании комитетов при Совете директоров НЛМК (в том числе формирование нового Комитета по цифровому развитию и утверждение его Положения).</p> <p>О признании независимыми кандидатов в Совет директоров НЛМК.</p> <p>Об оценке деятельности Совета директоров НЛМК.</p> <p>Об отчетах о работе комитетов Совета директоров и Корпоративного секретаря НЛМК</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Инвесторы и акционеры;</li> <li>органы власти;</li> <li>сотрудники</li> </ul>

Вопросы	Принятые решения	Заинтересованные стороны
Корпоративное управление	О созывах общих собраний акционеров компании.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Инвесторы и акционеры;</li> <li>органы власти;</li> <li>сотрудники</li> </ul>
	О рекомендациях общим собраниям акционеров компании в части распределения прибыли (выплаты дивидендов).	
	Об участии компании в ассоциациях (о рекомендациях общему собранию акционеров компании в части участия НЛМК в качестве члена ассоциаций: <ul style="list-style-type: none"> <li>ветроиндустрии;</li> <li>развития электромобильного, беспилотного и подключенного транспорта и инфраструктуры;</li> <li>European Foundation for Management Development).</li> </ul>	
	Об утверждении отчета о заключенных компаниями в 2020 году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность.	
	О предварительном утверждении Годового отчета Группы НЛМК за 2020 год.	
	О рекомендации годовому общему собранию акционеров Компании в части утверждения аудитора НЛМК.	
	Об утверждении размера оплаты услуг аудитора НЛМК.	
	Об утверждении плана-графика проведения заседаний Совета директоров НЛМК.	
	Об утверждении внутренних документов НЛМК (Положения о Комитете по цифровому развитию, а также новых редакций Антикоррупционной политики и Кодекса корпоративного управления).	
	О внесении в повестку дня общих собраний акционеров НЛМК вопросов об утверждении новых редакций Устава и внутренних документов (Положение о Совете директоров, Положение о Правлении, Положение о вознаграждении членов Совета директоров).	
Об утверждении персонального состава Правления НЛМК.	<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>	
О согласовании совмещения членами Правления НЛМК должностей в органах управления других организаций.		
Об одобрении сделки, в совершении которой имеется заинтересованность		
Финансовая отчетность		Об утверждении годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности компании за 2020 год, а также годовой консолидированной финансовой отчетности компании за 2020 год, подготовленной в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО)

**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	Комитет по цифровому развитию
Олег Багрин		9 (9)		8 (8)	5 (5)	2 (2)
Томас Верасто	+	9 (9)		8 (8)	5 (5)	2 (2)
Николай Гагарин		9 (9)	5 (5)			
Владимир Лисин <sup>2</sup>		9 (9)		3 <sup>2</sup> (3)	5 (5)	
Бенедикт Шортино	+	4 (4)	3 (3)		5 (5)	
Станислав Шекшня	+	9 (9)	5 (5)	8 (8)		

<sup>1</sup> В скобках указано количество заседаний Совета директоров или комитета, состоявшихся за период вхождения директора в состав данного органа.  
<sup>2</sup> Владимир Лисин являлся членом Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике до 29 апреля 2021 года.

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	Комитет по цифровому развитию
Евгения Завалишина <sup>1</sup>		+ 5 (5)	2 (2)		5 (5)	2 (2)
Марьян Оудеман	+	9 (9)	5 (5)		5 (5)	
Йоахим Лимберг	+	9 (9)	5 (5)		5 (5)	
Сергей Кравченко	+	9 (9)		8 (8)	5 (5)	

**Управление повесткой устойчивого развития на уровне Совета директоров** GRI 102-26

GRI 102-29

Управление аспектами устойчивого развития интегрировано в систему корпоративного управления Группы НЛМК и осуществляется на всех предприятиях компании, в том числе зарубежных. Вопросы устойчивого развития находятся в зоне постоянного внимания руководства Группы НЛМК. Совет директоров, комитеты Совета директоров, Президент (Председатель Правления) и Правление определяют стратегические направления развития и осуществляют общее руководство деятельностью в области устойчивого развития.

Постановку конкретных задач и инициатив в области управления социальными, экономическими и экологическими аспектами деятельности Группы и контроль за их реализацией осуществляют вице-президенты – руководители функциональных направлений. В подчинении вице-президентов находятся дирекции, ответственные за разработку подходов и реализацию мероприятий в области устойчивого развития.

Непосредственную реализацию поставленных задач и локальное управление вопросами устойчивого развития на уровне предприятий Группы осуществляют функциональные отделы и службы.

Выявление, мониторинг и управление рисками в области устойчивого развития являются неотъемлемой частью корпоративной системы риск-менеджмента (подробнее см. раздел «Контроль деятельности и управление рисками»).

При Совете директоров были сформированы рабочие группы по следующим направлениям:

- управление вопросами изменения климата (Й. Лимберг, М. Оудеман, Е. Завалишина, Б. Шортино, С. Шекшня, С. Чеботарев (вице-президент по энергетике и экологии), лидер – Т. Верасто);
- развитие направления «Исследования и разработки» (М. Оудеман, Е. Завалишина, Г. Федоришин, И. Шпицберг, лидер – С. Кравченко).

**Управление повесткой устойчивого развития на уровне Совета директоров**

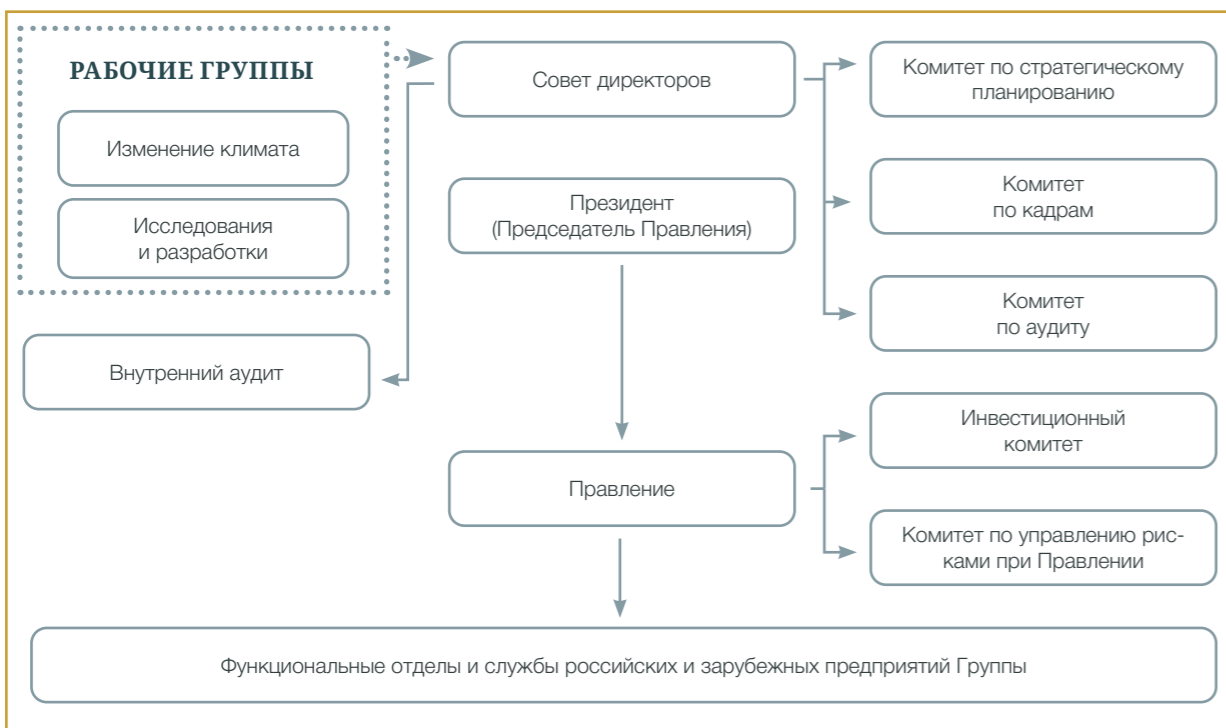
Комитет Совета директоров	Ключевой аспект устойчивого развития
Комитет по стратегическому планированию	Оценка рисков в области устойчивого развития.  Воздействие на окружающую среду: <ul style="list-style-type: none"> <li>• эмиссия в атмосферу;</li> <li>• сбросы и отходы;</li> <li>• использование ресурсов;</li> <li>• биологическое разнообразие;</li> <li>• изменение климата</li> </ul>
Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике	Интеграция КПЭ в области устойчивого развития в систему вознаграждения.  Занятость и труд: <ul style="list-style-type: none"> <li>• здоровье и безопасность на рабочем месте;</li> <li>• обучение и развитие;</li> <li>• социальная политика;</li> <li>• разнообразие и равные возможности;</li> <li>• недопущение дискриминации;</li> <li>• местные сообщества</li> </ul>

<sup>1</sup> Евгения Завалишина была избрана в Совет директоров на годовом общем собрании акционеров НЛМК, в Комитет по аудиту и Комитет по цифровому развитию – на заседании Совета директоров, которое состоялось 29 апреля 2021 года.



Комитет Совета директоров	Ключевой аспект устойчивого развития
Комитет по аудиту	Мониторинг результатов и отчетность по вопросам устойчивого развития <b>GRI 102-32</b>
Совет директоров; Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике; Комитет по аудиту	Корпоративное управление: <ul style="list-style-type: none"> <li>• корпоративное управление;</li> <li>• вопросы деловой этики;</li> <li>• противодействие коррупции</li> </ul>

## Организационная структура управления вопросами устойчивого развития НЛМК **GRI 102-20**



## Преимственность Совета директоров **GRI 102-24**

**GRI 102-24**

В связи с высокой значимостью вопросов преимущественности и оценки деятельности в 2021 году Комитетом по кадрам, вознаграждениям и социальной политике была разработана и рекомендована для утверждения Совету директоров Политика преимущественности. В этом документе нашли отражение рекомендации Банка России, Кодекса корпоративного управления, результаты исследований ведущих международных консультантов, а также лучший опыт мировых компаний с развитыми практиками корпоративного управления.

Политика преимущественности Совета директоров НЛМК включает в себя такие аспекты, как:

- принципы формирования Совета директоров, гарантирующие разнообразный, профессиональный и эффективный состав;
- цели преимущественности;
- компоненты (этапы) политики преимущественности;
- подходы и инструменты оценки эффективности работы.

Утверждение Политики преимущественности на уровне Совета директоров планируется в 2022 году.

Эффективное применение на практике подходов и процессов, направленных на обеспечение преимущественности, обуславливает развитие структуры

Совета директоров. Так, в 2021 году произошло обновление состава Совета директоров, в результате чего была повышена его экспертиза в ряде областей, улучшены его сбалансированность, разнообразие опыта и компетенций.

## Оценка деятельности Совета директоров **GRI 102-28**

**GRI 102-28**

Совет директоров является одним из ключевых органов системы корпоративного управления компании. От эффективности его деятельности зависит качество управления компании, 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 этого органа управления.

Основными целями оценки являются 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 и его комитетов, получить сравнительную картину их вклада в успешное развитие компании, выявить направления для непрерывного совершенствования практики их работы.

В соответствии с Кодексом корпоративного управления, рекомендованным к применению Банком России, и лучшей международной практикой компания с 2016 года ежегодно проводит оценку (самооценку) эффективно-

сти деятельности Совета директоров. В рамках формализованной процедуры оценивается работа не только Совета директоров, но и его комитетов, а также председателей Совета директоров и комитетов. В ходе оценки анализируются такие аспекты, как состав и квалификация Совета директоров, повестка и эффективность проведения заседаний, взаимодействие с менеджментом и Корпоративным секретарем.



## Результаты оценки деятельности Совета директоров НЛМК

В соответствии с современными тенденциями и рекомендациями нормативных документов для независимой оценки качества работы Совета директоров в конце 2020 года 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, внутренне документы, осуществлен бенчмаркинг с развитыми практиками корпоративного управления международных компаний.

В результате оценки консультанты отметили ряд показателей, находящихся на более высоком уровне, чем в сопоставимых мировых компаниях, например, активность участия членов Совета директоров в работе данного органа, их вовлеченность в принятии всех ключевых решений и посещаемость заседаний. Было отмечено разнообразие состава Совета директоров, многосторонний опыт его членов и эффективность взаимодействия с менеджментом. К сильным сторонам были отнесены высокая доля независимых директоров, эффективное выполнение независимыми директорами своей роли, а также надежный процесс подбора независимых директоров, которые эффективно интегрируются в Совет директоров. Также консультанты обратили внимание на активное взаимодействие Председателя Совета директоров с членами Совета директоров и с менеджментом, способствующее открытому обмену мнениями в рамках прозрачных и эффективных корпоративных процедур. Было отмечено высокое качество работы Корпоративного секретаря, а также комитетов, которые в полной мере выполняют свои функции и являются эффективным форумом для обсуждения ключевых вопросов.

При этом консультанты отметили ряд областей для совершенствования, в том числе дополнительное развитие некоторых компетенций членов Совета директоров и внедрение передовых практик в работу Совета и его комитетов.

Итоги оценки качества работы и рекомендации по совершенствованию практик корпоративного управления, деятельности Совета директоров, его комитетов и членов были рассмотрены на очном заседании Совета директоров в марте 2021 года. В соответствии с рекомендациями был реализован ряд мероприятий, в том числе были созданы рабочие группы и улучшены практики планирования. Работа над внедрением рекомендаций и систематизированных в ходе оценки пожеланий членов Совета директоров продолжится в 2022 году.

Кроме того, в рамках развития аспектов преемственности и оценки Совета директоров Комитетом по кадрам, вознаграждениям и социальной политике были усовершенствованы подходы к проведению внутренней оценки Совета директоров.

## 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 в себя ознакомление с ключевыми производственными и финансовыми показателями компаний Группы НЛМК, системой управления рисками и внутреннего контроля, а также системой корпоративного управления.

В рамках Программы вводного курса организуются встречи с Президентом (Председателем Правления), членами Совета директоров, Правления и другими руководителями компании, а также осуществляется знакомство с основными активами, технологиями и продукцией Группы. Представители менеджмента, члены Совета директоров активно участвуют в интеграции вновь избранных членов Совета директоров в работу органов компании и ее деятельность.

В 2021 году Комитетом по кадрам, вознаграждениям и социальной политике была утверждена новая редакция Программы вводного курса. В том числе предполагается закрепление за вновь избранными членами Совета директоров действующих членов Совета в качестве наставников, что позволит обеспечить более быструю и эффективную интеграцию.

## 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 Группы выше собственных;

- воздерживаться от действий, которые приведут или могут привести к возникновению конфликта между личными интересами и интересами компании;
- незамедлительно уведомить Совет директоров о возникновении 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 у компании информации, в 2021 году конфликт интересов у членов Совета директоров (в том числе связанных 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 сформированы постоянно действующие комитеты:

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

В 2021 году создан Комитет по цифровому развитию при Совете директоров.

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

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

Исходя из необходимости всестороннего обсуждения рассматриваемых вопросов, комитеты формируются

из членов Совета директоров, обладающих специальными знаниями и навыками, при этом их состав 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 формирования 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 трех из четырех комитетов Совета

директоров, включая председателей данных комитетов, являются независимыми директорами.

## Комитет по стратегическому планированию

Комитет по стратегическому планированию содействует Совету директоров в решении вопросов, связанных с повышением эффективности деятельности компании в долгосрочной перспективе, увеличением ее активности, 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 2021 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.



Состав Комитета, действовавший с 24.04.2020 по 29.04.2021		Состав Комитета, избранный 29.04.2021	
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 Кравченко	Член Комитета
Сергей Кравченко	Член комитета	Сергей Филатов	Член комитета

В течение 2021 года состав Комитета по стратегическому планированию не менялся.

### Отчет о деятельности Комитета по стратегическому планированию в 2021 году

В 2021 году было проведено пять заседаний Комитета. На них приняты решения по следующим вопросам:

- реализация текущего (Стратегия 2022) и планирование следующего (Стратегия 2030) этапа стратегического развития компании;
- долгосрочные экологическая и климатическая программы компании, включая цели по эмиссии CO<sub>2</sub> Группы НЛМК на 2030 и 2050 годы;
- статус реализации инвестиционной программы Группы НЛМК и инвестиционный бюджет на 2022 год;
- график работы Комитета по стратегическому планированию на 2022 год.

### Планы Комитета на 2022 год

На 2022 год запланирована активная работа Комитета по стратегическому планированию в части проработки

направлений развития и ключевых проектов в новом стратегическом цикле 2023–2030. Также будут контролироваться выполнение поручений Комитета и статус реализации инвестиционной программы Группы НЛМК.

### Комитет 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](#) Одними

из направлений деятельности Комитета с 2019 года являются 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 2021 года

Комитет возглавляется независимым директором, большинство его членов 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 2021 года состав Комитета по аудиту менялся.

Состав Комитета, действовавший с 24.04.2020 по 29.04.2021		Состав Комитета, избранный 29.04.2021	
Член Комитета	Должность	Член Комитета	Должность
Марьян Оудеман	Председатель Комитета	Марьян Оудеман	Председатель Комитета
Йоахим Лимберг	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	Евгения Завалишина	Член Комитета

Секретарем Комитета утверждена Елена Сидорова, директор по внутреннему аудиту НЛМК.

### Отчет о деятельности Комитета по аудиту в 2021 году

В 2021 году было проведено пять заседаний Комитета. На них приняты решения по основным вопросам в областях:

- 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;
- 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. 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 внешним аудитором, командой внутреннего аудита и другими руководителями компании.

## Внутренний аудит

Комитет по аудиту осуществляет мониторинг деятельности и оценку эффективности внутреннего аудита. Данные функции реализуются посредством обсуждения существенных вопросов с Директором по аудиту, согласования годового плана работы внутреннего аудита, рассмотрения отчетов по проведенным аудитам, содержащих основные выводы и рекомендации, отчета о деятельности внутреннего аудита.

Комитет по аудиту, оценивавший эффективность внутреннего аудита, был удовлетворен качеством оказанных им услуг.

Для контроля за эффективностью решений менеджмента, внутренний аудит предоставляет Комитету по ау-

диту отчеты об исполнении выданных внутренним аудитором рекомендаций.

В целях обеспечения независимости руководитель внутреннего аудита подчиняется непосредственно Совету директоров, имеет право выносить на рассмотрение любой вопрос, который считает важным, и по мере необходимости встречаться с внешними аудиторами.

Внутренний аудит регулярно проходит самооценку качества и независимую внешнюю оценку (не реже одного раза в пять лет), результаты которой представляются на рассмотрение Комитету по аудиту. Последняя оценка состоялась в 2017 году.



**Марьян Оудеман,**

Председатель Комитета по аудиту

Глобальные вызовы и события, связанные среди прочего с изменением климата, развитием технологий, цифровизацией и коронавирусом, влияют на нашу жизнь, требования клиентов, ожидания заинтересованных сторон и, следовательно, на бизнес-среду компании.

В современном динамичном и сложном мире успех и непрерывность бизнеса обеспечиваются адаптивной организацией и эффективным управлением рисками.

Комитет по аудиту стремится служить интересам компании и ее стейкхолдеров, стимулируя и поддерживая менеджмент в использовании эффективной и действенной системы управления рисками, а также в обеспечении целостной среды контроля и комплаенса.

Комитет по аудиту проводит ежегодную оценку своей деятельности, чтобы обеспечить эффективность своей роли в компании с учетом изменений, происходящих в мире, в отношении не только финансовых, но и нефинансовых показателей».

## Внешний аудит

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 2021 году доля не относящихся к аудиту услуг была на допустимом уровне – не более 39% 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 позитивно оценил работу внешнего аудитора.

## 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 2021 года

Комитет возглавляется независимым директором; большинство его членов 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.

### Состав Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике в 2021 году

Состав Комитета, действовавший с 24.04.2020 по 29.04.2021		Состав Комитета, избранный 29.04.2021	
Член Комитета	Должность	Член Комитета	Должность
Станислав Шекшня	Председатель Комитета	Станислав Шекшня	Председатель Комитета
Владимир Лисин	Член Комитета	Томас Верасто	Член Комитета
Томас Верасто	Член Комитета	Олег Багрин	Член Комитета
Олег Багрин	Член Комитета	Сергей Кравченко	Член Комитета
Сергей Кравченко	Член Комитета		

В течение 2021 года состав Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике менялся.



## Отчет о деятельности Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике в 2021 году

В 2021 году состоялось восемь заседаний Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике, три из них – в форме заочного голосования. На заседаниях приняты решения по следующим вопросам:

- об исполнении целевых показателей Президента Группы НЛМК в 2020 году и одобрении целевых проектных показателей на 2021 год;
- о соответствии статусу независимого директора кандидатов, выдвинутых для избрания в Совет директоров НЛМК на годовом общем собрании акционеров по итогам работы за 2020 год;

- о профессиональной квалификации кандидатов, выдвинутых для избрания в Совет директоров НЛМК на годовом общем собрании акционеров по итогам работы за 2019 год;
- о предложениях Совету директоров НЛМК, касающихся размера вознаграждений его членов;
- о повышении производительности труда;
- о статусе резерва на должность Президента компании;
- об утверждении Положения об Ученом совете Корпоративного университета компании;
- о преемственности Совета директоров;
- о развитии компетенций для реализации нового этапа стратегического развития компании;

- об утверждении Программы вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров НЛМК.

В 2021 году Комитет осуществлял свои функции в области анализа и оценки исполнения кадровой стратегии компании и работы менеджмента. На заседаниях рассматривался статус реализации программы повышения производительности труда, вопросы развития профессиональных компетенций. Была продолжена систематическая работа в области планирования преемственности Президента компании, утвержден ряд документов и выданы рекомендации Совету директоров, в том числе касательно его преемственности.



**Станислав Шекшня,**

Председатель Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике

В 2021 году Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике обеспечивал рассмотрение ключевых вопросов в рамках своей компетенции и выработку соответствующих рекомендаций Совету директоров.

Традиционно активно велась работа в рамках исполнения поручений Комитета, осуществлялся контроль их реализации, проводилась систематическая деятельность по связанным с ними вопросам.

Особое внимание уделялось аспектам обеспечения преемственности Президента и Совета директоров. Соответствующие вопросы регулярно входили в повестку дня заседаний Комитета, проводилось их активное обсуждение, был разработан ряд внутренних документов, актуализированы определенные подходы и процессы.

Значимым результатом работы является проведение независимой оценки Совета директоров консультантом – Spencer Stuart, компанией с безупречной репутацией и международной экспертизой в области корпоративного управления. Консультант помог отметить сильные стороны в работе Совета директоров, а также выявить области для развития и совершенствования его практик, что позволит повысить эффективность его деятельности и качество корпоративного управления в целом. При этом ряд мероприятий по внедрению рекомендаций консультанта уже был реализован.

Высокая вовлеченность членов Комитета в проработку рассматриваемых вопросов, их глубокая экспертиза и обширный опыт во всех сферах деятельности Комитета, эффективное взаимодействие с менеджментом обеспечивали глубокую проработку рассматриваемых вопросов и способствовали принятию качественных решений и поручений, непрерывному контролю их исполнения, а также внедрению лучших практик в работу компании».

## Комитет по цифровому развитию

В 2021 году при Совете директоров компании был создан Комитет по цифровому развитию. Его работа будет способствовать эффективной реализации стратегии компании и повышению ее конкурентоспособности в контексте активного внедрения цифровых технологий.

Основными целями и задачами Комитета по цифровому развитию являются рассмотрение и представление рекомендаций Совету директоров НЛМК по вопросам:

- стратегии развития ИТ-систем и цифровизации процессов компании;
- контроля за организацией процессов управления ИТ и обеспечения информационной безопасности и защиты информации, в том числе персональных данных;

- контроля за организацией процессов мониторинга и надлежащего реагирования на изменения в развитии ИТ, включая учет потенциальных возможностей их применения НЛМК.

### Состав Комитета по цифровому развитию на 31 декабря 2021 года

Комитет возглавляется независимым директором; два из четырех его членов являются независимыми директорами. В состав Комитета включен независимый директор, обладающий опытом и знаниями в области инновационных технологий и цифровых решений бизнеса.

### Состав Комитета по цифровому развитию в 2021 году

Состав Комитета, избранный 29.04.2021	
Член Комитета	Должность
Евгения Завалишина	Председатель Комитета
Томас Верасто	Член Комитета
Олег Багрин	Член Комитета
Григорий Федоришин	Член Комитета

## Отчет о деятельности Комитета по цифровому развитию в 2021 году

В 2021 году было проведено два очных заседания Комитета.



**Евгения Завалишина,**

Председатель Комитета по цифровому развитию

Цифровизация – важный тренд последнего десятилетия, существенно изменивший многие отрасли и направления бизнеса. Активное применение новых цифровых технологий и подходов в компании уже сегодня открывает новые возможности сквозного планирования и повышения операционной эффективности, существенно меняет формат взаимодействия компании с клиентами, дает инструменты повышения безопасности труда и снижения воздействия на окружающую среду.

Уже в этом стратегическом цикле более 10% роста операционной эффективности НЛМК достигнуто с применением цифровых инструментов, от относительно простых, связанных с онлайн-визуализацией данных для управления технологией, до сложных ансамблей математических моделей, оптимизирующих целые производственные переделы. Эти изменения ускоряются, что отражает важные особенности цифровых решений – их более высокую тиражируемость и скорость развития по отношению к традиционной технологии.

Создание в 2021 году Комитета по цифровому развитию отражает стратегическую значимость этих изменений для компании – как новых возможностей для создания долгосрочных конкурентных преимуществ, так и новых рисков, которыми необходимо управлять. Поэтому ключевые приоритеты комитета на 2022 год включают в себя формирование направлений развития цифровизации и ИТ в новом стратегическом цикле за пределами 2023 года, а также анализ и обновление технических политик и процессов, обеспечивающих надежность и безопасность применения цифровых технологий».

## Корпоративный секретарь

Корпоративный секретарь НЛМК осуществляет 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 реализация 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, администра-

тивно – Президенту (Председателю Правления) НЛМК. Он назначается на должность и освобождается от нее 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.



### ВАЛЕРИЙ ЛОСКУТОВ

Год рождения – 1969.

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

#### Опыт

На протяжении более чем 20 лет входил в органы управления ряда российских компаний. В компании с 1998 года, с 2005 года занимает должность Корпоративного секретаря Группы. С 2017 по 2021 год был секретарем 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 первое место среди директоров по корпоративному управлению в отрасли «Металлургия и горнодобывающая промышленность» в 21-м ежегодном рейтинге «Топ-1 000 российских менеджеров», подготовленном Ассоциацией менеджеров и ИД «Коммерсантъ», где продолжает занимать лидирующие позиции, входя в топ-50 директоров по корпоративному управлению.

## Правление

### Порядок работы Правления

Правление осуществляет руководство текущей деятельностью компании и реализацию выбранной стратегии и конкретных решений общего собрания акционеров и Совета директоров. Основной целью его деятельности 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;
- 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 сайте компании. [GRI 102-26](#)

## Состав Правления

По состоянию на 31 декабря 2021 года в состав Правления входили восемь человек. Текущий состав сформирован Советом директоров на заседании 22 июля 2021 года.

### Состав Правления

Состав Правления на 31.12.2021		Состав Правления, действовавший до 22.07.2021	
Член Правления	Должность	Член Правления	Должность
Григорий Федоришин	Президент (Председатель Правления), член Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по цифровому развитию	Григорий Федоришин	Президент (Председатель Правления), член Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по цифровому развитию
Михаил Архипов	Член Правления, вице-президент по кадрам и системе управления	Михаил Архипов	Член Правления, вице-президент по кадрам и системе управления
Татьяна Аверченкова	Член Правления, Управляющий директор НЛМК (Липецкая площадка)	Татьяна Аверченкова	Член Правления, Управляющий директор НЛМК (Липецкая площадка)
Илья Гуцин	Член Правления, вице-президент по продажам	Илья Гуцин	Член Правления, вице-президент по продажам
Баренд де Вос	Член Правления, вице-президент по международной деятельности	Баренд де Вос	Член Правления, вице-президент по международной деятельности
Шамиль Курмашов	Член Правления, вице-президент по финансам	Шамиль Курмашов	Член Правления, вице-президент по финансам
Сергей Лихарев	Член Правления, вице-президент по логистике	Сергей Лихарев	Член Правления, вице-президент по логистике
Сергей Чеботарев	Член Правления, вице-президент по энергетике и экологии	Евгений Овчаров <sup>1</sup>	Член Правления, вице-президент по управлению рисками
		Сергей Чеботарев	Член Правления, вице-президент по энергетике и экологии

## Биографии членов Правления



### ГРИГОРИЙ ФЕДОРИШИН

Год рождения – 1979. Член Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по цифровому развитию. Президент (Председатель Правления) с марта 2018 года по настоящее время.

#### Опыт

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.

#### Образование

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

<sup>1</sup> Являлся членом Правления до 22 июля 2021 года.





### ТАТЬЯНА АВЕРЧЕНКОВА

Год рождения – 1979. Управляющий директор НЛМК (Липецкая площадка). Член Правления с 2017 года.

#### Опыт

Работает в Группе НЛМК с 2001 года. Занимала позицию Директора по контроллингу, а также руководящие позиции в Дирекции по стратегии. С 2016 по 2021 год являлась вице-президентом по операционной эффективности. С 2021 года – Управляющий директор НЛМК (Липецкая площадка).

#### Образование

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



### ИЛЬЯ ГУЩИН

Год рождения – 1976. Вице-президент по продажам. Член Правления с 2014 года.

#### Опыт

С декабря 2013 года работает в Группе 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 в различных должностях в компании Microsoft.

#### Образование

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



### БАРЕНД ДЕ ВОС

Год рождения – 1967. Вице-президент по международной деятельности. Член Правления с 2016 года.

#### Опыт

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 Louviere (Бельгия), с 2007 по 2011 год 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.

#### Образование

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



### СЕРГЕЙ ЛИХАРЕВ

Год рождения – 1964. Вице-президент по логистике. Член Правления с 2014 года.

#### Опыт

С октября 2013 года работает в Группе 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.

#### Образование

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.



### МИХАИЛ АРХИПОВ

Год рождения – 1982. Вице-президент по кадрам и системе управления. Член Правления с 2018 года. Секретарь Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике с 2021 года.

#### Опыт

С января 2018 года работает в Группе 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 ОАО «Сан Инбев» и ЗАО «КПМГ».

#### Образование

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



### СЕРГЕЙ ЧЕБОТАРЕВ

Год рождения – 1980. Вице-президент по энергетике и экологии. Член Правления с 2018 года.

#### Опыт

Начал работу в компании 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.

#### Образование

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



## ШАМИЛЬ КУРМАШОВ

Год рождения – 1978. Вице-президент по финансам. Член Правления с 2019 года.

### Опыт

Входит в состав Совета директоров NLMK International B.V.

С 2009 по 2018 год занимал пост заместителя Генерального директора по коммерции и финансам ПАО «Аэро-флот». 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».

### Образование

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

### Президент (Председатель Правления)

Президент (Председатель Правления) является постоянно действующим единоличным исполнительным органом управления, основные задачи которого – осуществление руководства текущей деятельностью компании, 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.

### Отчет о деятельности Правления в 2021 году

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

В 2021 году было проведено 46 заседаний Правления, в том числе 18 – в форме заочного голосования.

На заседаниях рассматривались вопросы по следующим направлениям деятельности:

- выполнение целевых показателей и статус исполнения программы развития охраны труда и промышленной безопасности;
- исполнение бюджета компаний Группы НЛМК;
- реализация стратегии в части операционной эффективности, инвестиционной программы, а также управления портфелем продаж;
- реализация кадровой и социальной стратегии;
- программы развития функциональных направлений;
- направления и проекты развития в следующем стратегическом цикле (Стратегия 2030);
- участие / прекращение участия компании в других обществах;
- рекомендации органам управления дочерних обществ.

В 2021 году у членов Правления не выявлено конфликта интересов.

Григорий Федоришин является владельцем 17 839 глобальных депозитарных акций (эквивалентно

178 390 обыкновенным акциям) компании, составляющих 0,00298% уставного капитала компании. Прочие члены Правления не являются акционерами НЛМК.

В компании отсутствуют особые требования к владению акциями для Президента (Председателя Правления) и других членов Правления.

## 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 своих функций. 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 о вознаграждении предусматривает прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов Совета директоров, а также регламентирует все виды предоставляемых им выплат, льгот и привилегий.

Вознаграждение выплачивается членам Совета директоров за разумное и добросовестное осуществление предоставленных им прав и возложенных на них обязанностей в интересах компании. Оно состоит из базового вознаграждения и премии.

Сумма базового вознаграждения утверждена 5 июня 2015 года решением годового общего собрания акционеров 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 за расчетный период.

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

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

### Участие в заседаниях Правления в 2021 году

Член Правления	Количество заседаний, в которых участвовал член Правления
Григорий Федоришин	46 (46)
Татьяна Аверченкова	46 (46)
Илья Гуцин <sup>1</sup>	43 (46)
Баренд де Вос	46 (46)
Сергей Лихарев	46 (46)
Евгений Овчаров <sup>2</sup>	10 (46)
Михаил Архипов	46 (46)
Сергей Чеботарев	46 (46)
Шамиль Курмашов	46 (46)

<sup>1</sup> Покинул компанию в декабре 2021 года.

<sup>2</sup> Являлся членом Правления до 22 июля 2021 года.

### 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 за работу в каждом из комитетов
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 за работу в каждом из комитетов



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, связанные с проездом членов Совета директоров к месту заседаний;
- расходы на проживание в период проведения заседаний;
- представительские расходы;

- расходы, связанные с получением профессиональных консультаций специалистов по вопросам, рассматриваемым на заседаниях Совета директоров.

Максимальная сумма компенсируемых компанией расходов, понесенных членом Совета директоров за расчетный период, не может превышать размер базового вознаграждения, который устанавливается в соответствии с решением общего собрания акционеров НЛМК. Компенсация может быть выплачена, если член Совета директоров принял участие более чем в половине его заседаний.

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 2020 год, которое состоялось 29 апреля 2021 года, было принято решение о выплате вознаграждений членам Совета директоров НЛМК в размере \$1 952 тыс.

#### Выплаты членам Совета директоров<sup>1</sup>, тыс. руб.

Показатель	2018	2019	2020	2021
Выплаты, всего	152 482	179 066	169 522	<b>167 478</b>
Вознаграждение	145 564	170 693	167 846	<b>164 551</b>
В том числе:				
• базовая часть	92 259	108 186	106 381	<b>106 932</b>
• премии	53 305	62 507	61 465	<b>57 619</b>
• заработная плата	–	–	–	–
• комиссионные	–	–	–	–
• льготы	–	–	–	–
Компенсация расходов	6 918	8 373	1 676	<b>2 927</b>
Иные выплаты	–	–	–	–

#### Индивидуальные выплаты членам Совета директоров<sup>2</sup>, тыс. руб.

Член Совета директоров	2018	2019	2020	2021
Владимир Лисин	20 705	24 041	23 640	–
Станислав Шекшня	17 427	21 655	19 503	<b>19 613</b>
Олег Багрин	19 293	21 948	19 503	<b>19 613</b>
Николай Гагарин	12 982	15 026	14 775	<b>14 859</b>
Карен Саркисов	15 633	18 031	17 730	–
Томас Верасто	16 309	19 248	17 730	<b>17 830</b>
Хельмут Визер	16 423	400	–	–
Марьян Оудеман	15 881	20 848	19 503	<b>19 573</b>
Бенедикт Шортино	17 446	18 935	17 730	<b>17 830</b>
Франц Штруцл	383	–	–	–
Йоахим Лимберг	–	18 934	17 730	<b>17 830</b>
Сергей Кравченко	–	–	–	<b>17 830</b>
Евгения Завалишина	–	–	–	<b>19 573</b>

<sup>1</sup> Данные за 2018–2019 годы отражены в фактических суммах. Вознаграждение членам Совета директоров за 2021 год определено на основании предварительного расчета согласно Положению о вознаграждении членов Совета директоров НЛМК.

<sup>2</sup> Данные за 2018 год отражены в фактических суммах. Вознаграждение членам Совета директоров за 2019–2021 годы 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 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 Президента (Председателя Правления) включают годовые финансовые показатели и показатели реализации стратегии НЛМК, в том числе достижение целей по устойчивому развитию. Например, вес показателя динамики травматизма составляет 10% годовой мотивации Президента.

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 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 целевого финансового результата от реализации ответственных инвестиционных проектов и операционных мероприятий. В КПЭ всех топ-менеджеров включены целевые показатели в области снижения травматизма и охраны труда. Также при расчете результативности руководителей учитываются показа-

тели удовлетворенности и вовлеченности сотрудников соответствующих подразделений.

В НЛМК внедрена Программа долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и других руководителей компании. Действующая программа, принятая в марте 2019 года, охватывает стратегический цикл 2019–2023 годов. В Программу включены более 70 руководителей НЛМК, включая Президента и членов Правления.

Выплаты по Программе долгосрочной мотивации зависят от выполнения стратегических целей НЛМК на горизонте пяти лет. 50% выплаты зависит от достижения структурного эффекта стратегии компании и 50% выплаты зависит от достижения целевого значения EBITDA компании на горизонте пяти лет.

Фактические значения показателей по программам вознаграждения руководителей НЛМК подтверждаются данными консолидированной финансовой отчетности компании по МСФО и согласовываются на уровне Совета директоров или Президента.

#### Выплаты членам Правления<sup>1</sup>, тыс. руб.

Показатель	2018	2019	2020	2021
Выплаты, всего	1 554 239	535 032	526 703	<b>2 063 188</b>
В том числе:				
• заработная плата	205 195	238 764	235 295	<b>293 709</b>
• премии	312 510	295 455	291 408	<b>285 479</b>
• премии по программе долгосрочной мотивации	1 029 686	–	–	<b>1 484 000</b>
• комиссионные	–	–	–	–
• льготы	–	–	–	–
• компенсация расходов	1 481	813	69	<b>309</b>
• иные виды вознаграждений	5 367	–	12	<b>336 097</b>

<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. Вознаграждение членам Правления за 2021 год определено на основании предварительного расчета.

# Комплаенс и корпоративная этика

## Кодекс корпоративной этики Группы НЛМК

В компании уверены, что честное и открытое взаимодействие с деловыми партнерами и общественностью, следование ведущим практикам корпоративного управления и нормам деловой этики, поддержание соответствующей корпоративной культуры

способствуют укреплению деловой репутации Группы НЛМК и ее позиций на мировом рынке металлопродукции. В этой связи Группа НЛМК не ограничивается соблюдением норм применимого законодательства, а устанавливает и придерживается дополнительных этических принципов и правил ведения бизнеса.

Кодекс корпоративной этики, утвержденный Советом директоров в 2018 году, является открытым документом и размещен на официальных сайтах компании.

Кодекс закрепляет следующие базовые этические ценности Группы НЛМК.

## Базовые этические ценности Группы НЛМК GRI 102-16

<b>Права человека</b>	Группа НЛМК признает неприкосновенность прав человека, не допускает их нарушения, выстраивает систему принятия решений в соответствии с Политикой Группы НЛМК в области прав человека
<b>Соблюдение законодательства</b>	Группа НЛМК и ее сотрудники соблюдают требования российского и иного применимого законодательства, отраслевых и корпоративных правил, стандартов, процедур
<b>Прозрачность и честность</b>	Группа НЛМК выполняет взятые на себя обязательства перед контрагентами и сотрудниками, поддерживает репутацию надежного делового партнера и обеспечивает прозрачность совершаемых ею сделок и операций
<b>Эффективность</b>	Группа НЛМК стремится к постоянному повышению эффективности своей деятельности, в том числе путем совершенствования системы корпоративного управления, производственных процессов, внедрения инновационных технологий
<b>Взаимное уважение и профессионализм</b>	Сотрудники Группы НЛМК являются одной из базовых ценностей компании, их компетентность, доверие, доброжелательность, сотрудничество и командный дух позволяют достигать поставленных целей и обеспечивают ее стабильное развитие
<b>Безопасность и социальная ответственность</b>	Группа НЛМК обеспечивает соответствие всех производственных процессов требованиям в области охраны труда и безопасности, придерживается политики социальной ответственности перед своими сотрудниками, населением регионов присутствия компании, принимает меры по защите окружающей среды

Все сотрудники компании знакомятся с Кодексом при приеме на работу и проходят регулярное обучение.

В 2021 году разработан электронный тренинг по Кодексу и Антикоррупционной политике, который прошли более 10 тыс. сотрудников компании. Очное обучение требованиям Кодекса прошли более 2,8 тыс. сотрудников. Знание и соблюдение требований Кодекса являются обязанностью всех сотрудников компании и включаются в качестве стандартного требования во все должностные инструкции. Кроме того, в 2021 году вопросы на знание требований Кодекса были включены в тестирование профессиональных компетенций сотрудников компании, которое проводится раз в три года. GRI 205-2

Компания ожидает соблюдения базовых ценностей и принципов добросовестного ведения бизнеса не только от сотрудников, но и от своих деловых партнеров. Ознакомление их с положениями Кодекса осуществляется в рамках процесса квалификации, выбора контрагента и заключения договора. Кроме того, Группа предъявляет к деловым партнерам обязательное требование – подписание принятых в компании антикоррупционных условий. GRI 102-16

В 2021 году состоялся форум базовых подрядчиков, на котором очное обучение антикоррупционным требованиям компании прошли 30 представителей 17 базовых подрядчиков. В рамках конференции стратегических поставщиков функционального направления «Снабжение» обучение на двух языках – русском и английском – прошли 200 представителей поставщиков.

## Система комплаенса

В 2021 году в компании активно развивалась система комплаенса, задача которой – обеспечить соответствие деятельности НЛМК нормам применимого законодательства и внутренним документам.

В 2021 году в систему комплаенса вошли следующие направления:

- антикоррупционный комплаенс;
- антимонопольный комплаенс;
- защита персональных данных;
- инсайд-комплаенс;
- управление рисками в сфере интеллектуальной собственности.

Созданное в 2020 году подразделение комплаенса реализует антикоррупционную и антимонопольную комплаенс-программы и осуществляет координацию внедрения и работы системы комплаенса в целом.

Комплаенс по направлениям защиты персональных данных, соблюдения законодательства об инсайдерской информации и управления рисками в сфере интеллектуальной собственности курируется соответствующими функциональными подразделениями, каждое из которых реализует свою систему мер по управлению соответствующими комплаенс-рисками.

Вне зависимости от области, в рамках системы комплаенса Группа НЛМК уделяет особое внимание мерам по развитию культуры добросовестного и этичного поведения сотрудников как в отношениях внутри компании, так и в отношениях с другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами). В рамках этой работы в 2021 году существовавшие ранее каналы связи для сообщений о фактах коррупции и мошенничества преобразованы в независимую горячую линию по комплаенсу Группы НЛМК.

## Независимая горячая линия комплаенса Группы НЛМК. Основные изменения в 2021 году GRI 102-17

1. Расширение круга нарушений: горячая линия комплаенса НЛМК принимает сообщения не только о фактах коррупции и мошенничества, но и о возможных нарушениях антимонопольного законодательства, законодательства о противо-

действи инсайдерской торговле, иных требований законодательства (или) внутренних документов Группы, а также принятых в компании норм деловой этики.

2. Обеспечение независимости и конфиденциальности: все сообщения принимаются и обрабатываются специально созданным подразделением комплаенса, обеспечивающим конфиденциальность деловой этики и защиту заявителя от негативных последствий обращения на горячую линию. Для дополнительного обеспечения независимости и конфиденциальности в 2021 году в качестве независимого оператора горячей линии комплаенса привлечена компания «Эрнст энд Янг».
3. Увеличение количества каналов для сообщений о нарушениях и предоставление доступа третьим лицам. Порядок работы горячей линии размещен на сайте компании.
4. По каждому сообщению, поступившему на горячую линию комплаенса, проводится проверка в соответствии с Положением о служебных проверках и расследованиях. Все проверки по сообщениям на горячую линию ведутся в единой электронной системе по ведению расследований компании. Информация о результатах проверки доводится до сведения заявителя.

В октябре 2021 года по результатам исследования «Трансперенси Интернешнл – Р» «Горячие линии для заявителей о коррупции в коммерческом секторе: 100 крупнейших по выручке российских компаний» горячей линии комплаенса Группы НЛМК присвоен максимальный балл.

## Статистика работы горячей линии комплаенса

Сообщения на горячую линию комплаенса по тематикам





### Подтвердившиеся и неподтвердившиеся сообщения



Количество сообщений на 100 сотрудников	0,02
Процент анонимных сообщений	39%
Процент сообщений относительно трудовых прав / этики поведения сотрудников	33%
Процент подтвержденных сообщений	34%
Количество полученных новых обращений / обращений, по которым проверка не завершена на 12.01.2022	7

### Процедура обработки сообщений

Каждое релевантное сообщение на горячую линию комплаенса в течение одного рабочего дня регистрируется в соответствующей информационной системе, а автору сообщения направляется первичный ответ. Не позднее трех рабочих дней подразделение комплаенса анализирует сообщение и направляет профильным подразделениям для проверки. Общий срок проведения проверки – 30 дней, он может быть продлен при наличии соответствующего обоснования. Подразделение комплаенса фиксирует результаты проверки в ИС и контролирует внедрение корректирующих мер, где это применимо. Информация об итогах рассмотрения сообщения направляется автору обращения в форме окончательного ответа. Если по истечении 30-дневного срока окончательный ответ автору обращения еще не может быть направлен, автору обращения направляется промежуточный ответ с информацией о текущем статусе рассмотрения обращения.

Каждому, кто добросовестно сообщил о нарушении, предоставляется защита от любых форм давления, преследования, дискриминации. Подразделение

комплаенса также отвечает за сохранение конфиденциальности сведений о личности обратившегося.

### Практика противодействия коррупции (антикоррупционный комплаенс)

В своей деятельности НЛМК руководствуется принципами честного, прозрачного и этичного ведения бизнеса и нулевой толерантности к любым проявлениям коррупции, а также положениями, закрепленными в международных и региональных документах, таких как Конвенция ООН против коррупции. Компания ведет целенаправленную работу по недопущению коррупционных проявлений и мошенничества и противодействию им. Вопросы своевременного выявления и реагирования на них находятся в зоне постоянного внимания руководства компании. **GRI 102-16**

Программа антикоррупционного комплаенса Группы НЛМК направлена на предотвращение и своевременное выявление фактов коррупции путем внедрения и развития:

- системы внутреннего контроля;
- корпоративной культуры нетерпимости к коррупции;
- эффективного использования механизмов обратной связи в компании для заявлений о фактах коррупции.

В 2021 году Советом директоров ПАО «НЛМК» была утверждена новая редакция Антикоррупционной политики. Она предусматривает запрет финансирования политических партий и иного участия компании в политической деятельности.

Сотрудники были ознакомлены с новой Политикой через существующие в компании каналы коммуникации, включая публикации на внутреннем портале с цитатами топ-менеджеров, а также видеоролики на НЛМК ТВ.

Идентификация, анализ и оценка рисков, связанных с коррупцией и мошенничеством, осуществляются на всех уровнях управления и во всех компаниях Группы. **GRI 205-1** Распределение ответственности и полномочий подразделений компании в рамках

системы противодействия коррупции закреплено в Приложении к Антикоррупционной политике.

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 (КУР).

В 2021 году Комитетом по аудиту рассмотрены и приняты к сведению результаты аудита антикоррупционного комплаенса, проведенного Дирекцией по аудиту. Кроме того, Комитет по аудиту регулярно рассматривает результаты аудитов отдельных процессов, включающих оценку рисков коррупции и мошенничества.

КУР рассматривает вопросы, связанные с идентификацией и оценкой коррупционных рисков, утверждением и контролем эффективности мероприятий по управлению коррупционными рисками. В 2021 году КУР была утверждена общая стратегия развития системы комплаенса в Группе НЛМК, включая антикоррупционный комплаенс.

### Внутренний контроль и процедуры урегулирования конфликтов интересов

Управление рисками коррупции и мошенничества на уровне отдельных процессов осуществляется в рамках процедур общей системы внутреннего контроля в компании, включающих процедуры при найме сотрудников, проверку и контроль контрагентов в закупочной деятельности, при осуществлении платежей, в процессах, связанных с организацией мероприятий и представительскими расходами, и в иных процессах.

Оценка коррупционных рисков в отношениях с третьими лицами осуществляется в рамках процедуры квалификации поставщиков и подрядчиков. Все партнеры компании, прошедшие квалификацию, подтвер-

Президент (Председатель Правления) назначает ответственного за антикоррупционную работу в компании и отвечает за общий контроль реализации антикоррупционных мер. Подразделение комплаенса, созданное в рамках Дирекции по правовым вопросам, отвечает за реализацию антикоррупционных программ. **GRI 102-16**

Подразделение комплаенса отвечает за реализацию принятой стратегии развития системы комплаенса, включая антикоррупционный комплаенс. При этом подразделение комплаенса взаимодействует со смежными структурными подразделениями, отвечающими за обеспечение безопасности, кадровые вопросы и управление персоналом, управление рисками и внутренний аудит.



**Григорий Федорин**

Президент (Председатель Правления)

Группа НЛМК является высокоэффективным лидером российской металлургии. Наша приверженность самым высоким стандартам управления, а также нетерпимость к любым проявлениям коррупции и мошенничества являются частью этого лидерства.

Мы считаем, что принцип нулевой толерантности к коррупции должен безоговорочно поддерживаться как работниками Группы НЛМК, так и нашими контрагентами в России и за рубежом. Неприятие коррупции является одной из ценностей, которые объединяют команду НЛМК и наших партнеров и служат залогом устойчивого развития компании».

ждают ознакомление и соблюдение требований Кодекса и Антикоррупционной политики. В 2021 году в рамках процедуры квалификации проверено 2 473 потенциальных контрагента компании, при этом в 22% случаев контрагент отклонен в связи с выявленными рисками. В 2021 году в процесс согласования договоров также внедрен комплаенс-контроль наличия антикоррупционных условий в договорах компании.

### Урегулирование конфликтов интересов

В 2021 году утверждена очередная редакция Положения о порядке предотвращения, раскрытия и урегулирования конфликта интересов, в соответствии с которой новые сотрудники компании заполняют заявление о наличии или отсутствии конфликта

интересов в течение испытательного срока. Кроме того, сотрудники Группы, работающие в сферах деятельности, которые наиболее подвержены рискам мошенничества и коррупции, обязаны ежегодно декларировать наличие или отсутствие конфликта интересов. Все остальные сотрудники обязаны заполнять заявление о конфликте интересов в случае его возникновения (самодекларирование).

С июня 2021 года все три вида декларирования конфликта интересов (при найме, ежегодное и самодекларирование) осуществляются на базе SAP SF. В рамках данных процедур декларирования конфликта интересов сотрудники также подтверждают ознакомление и соблюдение требований Кодекса корпоративной этики Группы НЛМК, Антикоррупционной политики и Положения о порядке предотвращения, раскрытия и урегулирования кон-

фликта интересов (далее – процедура сертификации соблюдения внутренних документов). **GRI 205-2**

В 2021 году процедуру декларирования конфликта интересов и сертификации соблюдения внутренних документов прошли 1 623 сотрудника.

В результате было выявлено 28 случаев реального конфликта интересов и 39 случаев потенциального конфликта интересов.

По состоянию на отчетную дату 24 из 28 случаев реального конфликта интересов урегулировано, остальные находятся в процессе урегулирования. Все случаи потенциального конфликта интересов поставлены на мониторинг.

## Сообщения о коррупции и мошенничестве

Группа поощряет использование сотрудниками каналов горячей линии комплаенса и иных каналов обратной связи в компании для добросовестных заявлений о случаях коррупции и мошенничества. Один из принципов Антикоррупционной политики компании – отказ от преследования: ни один сотрудник не будет наказан за отказ от коррупционных действий и (или) добросовестное сообщение о подобных действиях. Каждому, кто добросовестно заявил о нарушении, будет предоставлена защита от любых форм давления, преследования и дискриминации.

В 2021 году на горячую линию комплаенса поступило 46 заявлений, связанных с риском хищений и внутреннего мошенничества. По всем заявлениям о нарушении проведены проверки. В 14 случаях информация подтвердилась полностью или частично, по 8 заявлениям на отчетную дату проверки не завершены. По всем выявленным случаям нарушений приняты меры урегулирования, в том числе расторгнуты договоры с двумя подрядчиками – физическими лицами, 5 работников привлечены к дисциплинарной ответственности, на одного

подрядчика наложены штрафные санкции, по одному инциденту материалы переданы в правоохранительные органы. **GRI 205-3**

## Внедрение антикоррупционной культуры

В компании особое внимание уделяется вопросам внедрения культуры нетерпимости к коррупции посредством программы обучения и информирования сотрудников о принятых в Группе НЛМК стандартах поведения, включая пример руководства («Тон сверху»). Так, в 2021 году было опубликовано шесть сообщений от руководства компании на тему противодействия коррупции и мошенничеству, включая обращение Президента, вице-президента по кадрам и системе управления, вице-президента по оперативной эффективности, директора Дирекции по правовым вопросам. Информация о принятых в компании стандартах поведения доводится до сотрудников посредством следующих каналов:

- приветственное письмо, получаемое каждым новым сотрудником;
- публикации в блогах и в ленте новостей на внутреннем портале;
- публикации в корпоративном журнале «Компания НЛМК»;
- выступления представителей подразделения комплаенса.

Всего в 2021 году через средства корпоративных коммуникаций реализовано более 30 публикаций на тему комплаенса и противодействия коррупции.

Помимо информирования, в компании также внедрена программа обучения сотрудников антикоррупционным требованиям. В 2021 году очное обучение антикоррупционным требованиям прошли более 2,8 тыс. сотрудников. Электронный тренинг прошли более 10 тыс. сотрудников. В 2021 году также обновлен электронный курс по конфликтам интересов, который прошли 88 человек.

Помимо внедрения культуры комплаенса внутри Группы, НЛМК также принимает меры по информированию и обучению своих партнеров антикоррупционным требованиям, соблюдаемым в компании.

## Оценка эффективности и аудит

Подразделение комплаенса регулярно проводит оценку эффективности программы антикоррупционного комплаенса и представляет сведения ответственному за антикоррупционную работу. Отчетность о работе системы комплаенса в целом представляется Президенту компании на ежегодной основе.

Эффективность функционирования системы противодействия коррупции и мошенничеству оценивается в рамках проверок внутреннего аудита. В 2021 году Дирекцией по аудиту проведен аудит антикоррупционного комплаенса, результаты которого рассмотрены КУР и Комитетом по аудиту Совета директоров компании. По результатам аудита проведена переоценка рисков коррупции и мошенничества, возникающих в отдельных процессах, и подготовлен и утвержден КУР новый перечень сфер деятельности с риском коррупции и мошенничества.

В 2021 году в отношении системы антикоррупционного комплаенса компании также проведен аудит внешними экспертами в рамках участия Группы в Антикоррупционном рейтинге РСРП, по итогам которого НЛМК присвоен класс А2 – «Компании с высоким уровнем противодействия коррупции».

Кроме того, в 2021 году программа антикоррупционного комплаенса Группы НЛМК получила премию RUSSIAN COMPLIANCE AWARD в номинации «Лучшая программа в сфере антикоррупционного комплаенса».

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

## Антимонопольный комплаенс **GRI 206-1**

В 2021 году с учетом ужесточения регуляторной среды и правоприменительной практики в компании особое внимание уделялось развитию системы внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства (антимонопольный комплаенс) с основным фокусом на развитии корпоративной культуры комплаенса.

Основные изменения в 2021 году:

- утверждены новые редакции Политики по антимонопольному комплаенсу и Регламента по управлению антимонопольными рисками;
- внедрена программа обучения сотрудников антимонопольным требованиям, в рамках которой очное обучение прошли более 200 сотруд-

ников профильных подразделений, разработан и внедрен электронный тренинг по антимонопольному комплаенсу, который прошли более 600 сотрудников профильных подразделений;

- выпущены видеоролики по темам антимонопольного комплаенса для корпоративного телевидения;
- сфера действия независимой горячей линии по комплаенсу включила вопросы потенциального нарушения антимонопольных требований, а сама линия стала доступной для сообщений третьим лицам, включая партнеров.

По результатам проведенного в 2021 году внутреннего аудита антимонопольного комплаенса, а также с учетом разъяснений Федеральной антимонопольной службы России «О системе внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства», утвержденным пленумом ФАС России №20 от 2 июля 2021 года:

- внесены изменения в карту антимонопольных рисков компании;

- разработана дорожная карта мероприятий, направленных на снижение рисков нарушения антимонопольного законодательства.

## Планы на 2022 год и среднесрочную перспективу

В 2022 году компания планирует продолжить развивать систему комплаенса Группы НЛМК, включая программы комплаенса по отдельным направлениям. Среди планируемых мер:

- обновление Кодекса корпоративной этики компании и организация обучения и информирования всех сотрудников о принятых в Группе этических стандартах;
- внедрение новых программ обучения и коммуникации в сфере корпоративной этики и по отдельным направлениям комплаенса;
- подготовка к сертификации системы комплаенса по новому стандарту ИСО 37301:2021.





# Контроль деятельности и управление рисками

Деятельность НЛМК как крупной международной металлургической компании сопряжена с разнообразными рисками, которые в случае их реализации способны оказать негативное воздействие на бизнес Группы и заинтересованные стороны. Для обеспечения защиты акционерной стоимости и устойчивого развития Группы мы используем современные практики и методы контроля деятельности и управления рисками. Подход НЛМК к осуществлению контроля деятельности основан на четком распределении полномочий и функций среди субъектов системы внутреннего контроля и управления рисками, а также предусматривает наличие трех линий защиты и четырех уровней управления. Контрольные процедуры выполняются в отношении деятельности российских и зарубежных дочерних предприятий Группы и являются интегрированными в основные направления деятельности и процессы принятия управленческих решений.

## Система внутреннего контроля и управления рисками

Функционирующая в НЛМК система внутреннего контроля и управления рисками направлена на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных стратегических и операционных целей, создание

и защиту стоимости Группы, а также на обеспечение ее устойчивого развития посредством оперативного выявления, оценки и эффективного управления рисками и возможностями. Ключевую роль в процессе управления рисками компании выполняет Совет директоров, который определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками, а также на регулярной основе рассматри-

вает отчетность о состоянии рисков компании. В НЛМК действует отдельное структурное подразделение – Дирекция по внутреннему контролю и управлению рисками. В ее цели и задачи входят анализ рисков ключевых бизнес-процессов, обеспечение эффективности процессов управления рисками, внедрение контрольных процедур и развитие корпоративной риск-культуры.

### Распределение функций участников системы корпоративного управления в части внутреннего контроля и управления рисками

Участник	Ключевые функции
<b>I уровень</b>	
Совет директоров	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определение принципов и подходов к организации системы внутреннего контроля</li> </ul>
Комитет Совета директоров по аудиту	<ul style="list-style-type: none"> <li>Контроль за надежностью и эффективностью функционирования Системы внутреннего контроля и управления рисками;</li> <li>контроль процедур, обеспечивающих соблюдение Группой требований законодательства и бирж, а также корпоративных этических норм, правил и процедур;</li> <li>анализ и оценка исполнения политики управления конфликтом интересов;</li> <li>надзор за выполнением политик и оперативный контроль за экологическими и социальными рисками, а также рисками в области охраны труда и промышленной безопасности <a href="#">GRI 102-30</a></li> </ul>

Участник	Ключевые функции
<b>II уровень</b>	
Правление	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определение стратегии и утверждение мероприятий по управлению критическими рисками;</li> <li>обеспечение эффективного функционирования Системы внутреннего контроля и управления рисками</li> </ul>
Комитет по управлению рисками при Правлении	<ul style="list-style-type: none"> <li>Утверждение принципов, стратегии и нормативных документов процессов управления рисками и системы внутреннего контроля;</li> <li>регулярное рассмотрение карты рисков (перечня существенных рисков с указанием их оценки и динамики за период) компании и общий контроль за реализацией мероприятий по управлению рисками;</li> <li>утверждение и осуществление общего контроля за реализацией мероприятий по управлению рисками;</li> <li>регулярное рассмотрение результатов анализа и оценки системы внутреннего контроля, утверждение и общий контроль за реализацией мероприятий по ее усилению;</li> <li>утверждение и мониторинг исполнения норм корпоративной этики и деловой культуры в Группе;</li> <li>общая организация деятельности по реализации положений Кодекса деловой этики и Антикоррупционной политики;</li> <li>регулярное рассмотрение отчетов по вопросам соблюдения норм деловой этики и принципов противодействия коррупции;</li> <li>координация работы подразделений, участвующих в процессе управления рисками и системы внутреннего контроля</li> </ul>
Инвестиционный комитет	<ul style="list-style-type: none"> <li>Общий контроль за величиной рисков, выбором, включением в бюджет и реализацией мероприятий по управлению рисками инвестиционных проектов</li> </ul>
<b>III уровень</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Внутренний контроль и управление рисками</li> <li>ОТиПБ (см. подробнее раздел «ОТиПБ»)</li> <li>Экология и климат (см. подробнее раздел «Охрана окружающей среды»)</li> <li>Юридическая поддержка</li> <li>Комплаенс (см. подробнее раздел «Комплаенс»)</li> <li>Корпоративная безопасность</li> <li>Финансовый контроллинг</li> <li>Информационная безопасность (см. подробнее раздел «Кибербезопасность»)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценка и регулярный мониторинг уровня принимаемых рисков, оценка эффективности управляющих мероприятий;</li> <li>координация и методологическая поддержка процесса управления рисками;</li> <li>разработка нормативных и методологических документов в области управления рисками и внутреннего контроля;</li> <li>регистрация и проработка инцидентов, связанных с отклонениями в системе внутреннего контроля; планирование и контроль корректирующих мер;</li> <li>плановая проработка покрытия рисков системой внутреннего контроля совместно с профильными руководителями; планирование и контроль за исполнением корректирующих мер;</li> <li>построение системы эффективной внутренней коммуникации относительно рисков;</li> <li>повышение устойчивости компании к прерыванию бизнеса;</li> <li>обеспечение эффективного реагирования и восстановления бизнеса после прерываний;</li> <li>обеспечение соответствия деятельности НЛМК нормам применимого законодательства и внутренним документам;</li> <li>продвижение и оценка эффективности мер по противодействию коррупции и мошенничеству, реализуемых в соответствии с Антикоррупционной политикой Группы;</li> <li>формирование риск-культуры</li> </ul>
<b>IV уровень</b>	
Владельцы рисков (бизнес-подразделения)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Идентификация рисков;</li> <li>реализация мероприятий по управлению рисками;</li> <li>мониторинг ключевых индикаторов риска</li> </ul>
Внутренний аудит	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценка надежности и эффективности внутреннего контроля и управления рисками и оценка системы корпоративного управления с целью предоставления независимых и объективных гарантий и консультаций Совету директоров и Президенту;</li> <li>консультационная деятельность, предоставление рекомендаций и обмен знаниями</li> </ul>

## Подход к управлению рисками

Управление рисками является непрерывным процессом, цель которого – снижение уровня рисков до приемлемого значения и недопущение событий, способных оказать негативное влияние на достижение бизнес-целей НЛМК. Группа стремится к ежедневному эффективному и проактивному управлению рисками и возможностями, а также последовательному развитию риск-культуры.

Система управления рисками НЛМК разработана с учетом вызовов внешней среды и соответствует принципам, изложенным в международных стандартах по управлению рисками, включая ISO 31000:2018 и COSO ERM:2017. Ключевым внутренним документом в области управления рисками НЛМК является Политика по внутреннему контролю и управлению рисками, утвержденная Советом директоров. На НЛМК также разработаны внутренние документы для управления отдельными типами рисков, которые являются существенными для Группы.

Важным звеном Системы управления рисками является Комитет по управлению рисками при Правлении. На заседаниях Комитета по управлению рисками при Правлении детально рассматриваются изменения в профиле рисков компании, вопросы функционирования Системы управления рисками и методологические подходы к управлению рисками. Правление и Совет директоров ежегодно рассматривают карту существенных рисков НЛМК и используют информацию о текущих и потенциальных рисках (Emerging Risks) при принятии решений. **GRI 102-11**

Функциональные подразделения НЛМК вовлекаются в работу по выявлению профильных рисков и воздействию на них при методологической поддержке Дирекции по внутреннему контролю и управлению рисками. Результативность деятельности по управлению выявленными рисками отслеживается Дирекцией по внутреннему контролю и управлению рисками в рамках анализа управленческой отчетности функциональных подраз-

делений – владельцев риска, содержащей оперативные данные на уровне бизнес-процессов о текущих и плановых значениях ключевых индикаторов риска, статусе мероприятий по управлению рисками и реализовавшихся рисках.

НЛМК стремится непрерывно развивать корпоративную культуру управления рисками для их своевременного выявления и эффективного воздействия на них. Так, в рамках внутренних корпоративных коммуникаций руководство регулярно напоминает о важности управления рисками. Развитию корпоративной риск-культуры также способствуют систематическое обучение по управлению отдельными типами рисков и интеграция риск-метрики в систему мотивации сотрудников всех уровней управления.

Оценка вероятности и влияния рисков является одним из наиболее важных факторов принятия взвешенных управленческих решений. В связи с этим для анализа рисков НЛМК использует современные практики и инструменты. Применение специально разработанных методик для оценки отдельных типов рисков позволяет максимально точно определить ожидаемый ущерб и вероятность реализации рисков, а также подготовить эффективные мероприятия по управлению рисками.

Большинство существенных рисков НЛМК оценивается количественно. Это способствует более информированному принятию управленческих решений. При оценке существенных рисков Группы используются модели сценарного анализа и стресс-тестирование.

Управление рисками требует специфических знаний и зачастую сопряжено с обработкой данных и моделированием. Чтобы справляться со специфическими локальными задачами в бизнес-подразделениях, в 2020 году создан центр компетенций Risk Lab, разрабатывающий инновационные способы и инструменты для количественной оценки риска и принятия решений в условиях неопределенности. Это способствует постоянному совершенствованию методов управления рисками.

Компания регулярно контролирует эффективность Системы управления рисками и реализует мероприятия по ее совершенствованию. Ключевую роль в оценке Системы управления рисками играет Дирекция по аудиту. В 2021 году это подразделение провело аудит Системы управления рисками Группы. По результатам аудита Системе внутреннего контроля и управления рисками была присвоена оценка зрелого уровня, в целом она развивается в соответствии с лучшими практиками и способствует более эффективному принятию решений, были разработаны рекомендации по ее дальнейшему совершенствованию.

## Карта рисков

В компании разработана карта рисков для систематизации подхода к выявлению, анализу и мониторингу рисков, сформирован перечень существенных (критических) рисков, который включает как финансовые, так и нефинансовые риски, вероятность реализации и (или) влияние которых оцениваются Группой как высокие. Анализ критических рисков и контроль за реализацией мероприятий по управлению ими находятся в зоне постоянного внимания руководства Группы НЛМК. Карта рисков регулярно актуализируется, отражая стратегию, меняющиеся операции и внешний контекст.

Основные изменения в карте рисков в 2021 году были продиктованы внешними обстоятельствами (выросли риски непрерывности поставок, климатическая повестка стала драйвером экологических и климатических рисков), в связи с чем были разработаны мероприятия по обеспечению непрерывности деятельности, проанализирован профиль климатических рисков и сформулирована Климатическая программа. Группа по-прежнему уделяет особое внимание обеспечению безопасности труда и социальному комфорту сотрудников, а также повышению информационной безопасности.

## Существенные риски **GRI 102-15**

### Риски охраны труда и промышленной безопасности

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

#### Почему риск важен?

Группа НЛМК – производственная компания. Деятельность компании связана с эксплуатацией опасных производственных объектов и использованием большого количества механического оборудования, что создает риски, имеющие отношение к здоровью работников и подрядчиков, а также риски аварий, пожаров, разрушения оборудования и строительных конструкций, наводнений и других стихийных бедствий

Возможные риск-факторы	Реализуемые мероприятия по управлению рисками в 2021 году
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ошибки проектирования и эксплуатации;</li> <li>• некачественное и несвоевременное обслуживание;</li> <li>• скрытые дефекты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение углубленного обследования зданий и сооружения и формирование соответствующих ремонтных программ;</li> <li>• развитие процесса экспертизы промышленной безопасности;</li> <li>• разработка программы и реализация мероприятий по результатам внешней оценки пожарных рисков;</li> <li>• внедрение новой формы наряда-допуска на проведение огневых работ, включающую оценку и контроль рисков на всех этапах выполнения работ;</li> <li>• организация и проведение внутренних перекрестных аудитов по пожарной безопасности;</li> <li>• регулярные аудиты состояния производственных объектов (наблюдения, осмотры, обследования);</li> <li>• внедрение обновленных кардинальных правил безопасности для сотрудников и подрядчиков;</li> <li>• формирование и реализация новых программ предупреждения травматизма, включая «ЛОТО» (порядок использования источников энергии в целях безопасности работников при проведении технического обслуживания, ремонта или очистки оборудования), безопасность при выполнении работ на высоте, защиту органов зрения и др.;</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 обучение сотрудников;</li> <li>• внедрение электронного наряд-допуска на проведение опасных работ;</li> <li>• внедрение мобильного приложения для регистрации рисков</li> </ul>

### Риски охраны здоровья

Риски получения профессиональных заболеваний, эпидемиологические риски

#### Почему риск важен?

В силу специфики технологических процессов работа людей на площадках Группы связана с влиянием вредных факторов.

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

Возможные риск-факторы	Реализуемые мероприятия по управлению рисками
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вредные условия труда;</li> <li>• недостаточное качество проведения обязательных видов медосмотра, оказания экстренной медицинской помощи и обучения оказанию первой помощи;</li> <li>• сезонные эпидемиологические риски,</li> <li>• риски, связанные с COVID-19</li> </ul>	<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>• модернизация корпоративных лечебных учреждений (закупка медицинского оборудования, обучение медперсонала);</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> <li>• обучение работников современным алгоритмам оказания первой помощи;</li> <li>• использование качественных средств индивидуальной защиты</li> </ul>



**Экологические риски**

Риски наступления событий, влекущих неблагоприятные последствия для окружающей среды из-за воздействия хозяйственной деятельности предприятий Группы НЛМК.

Риски, связанные с влиянием экологической ситуации на деятельность предприятий Группы<sup>1</sup>.

**Почему риск важен?**

Реализация экологического риска может привести к серьезным негативным последствиям для финансовых показателей, репутации, операционной эффективности и в целом для непрерывности деятельности Группы.

Ответственное отношение к окружающей среде и эффективное использование природных ресурсов – ключевой принцип Политики в области устойчивого развития НЛМК. Компания объективно оценивает и стремится минимизировать экологические риски, вкладывает значительные средства в природоохранные программы различных направлений и внедрение инновационных технологий.

Забота об окружающей среде установлена в качестве приоритета деятельности Группы на высшем уровне (подробнее см. раздел «Охрана окружающей среды»)

Возможные риск-факторы	Реализуемые мероприятия по управлению рисками
<ul style="list-style-type: none"> <li>Экологические несоответствия текущих процессов;</li> <li>изменения экологического законодательства;</li> <li>достаточность природных ресурсов для непрерывного осуществления производственной деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Инжиниринг и проектирование оборудования предприятий Группы с учетом экологических требований и сокращения воздействия на окружающую среду;</li> <li>разработка, реализация и ежегодная актуализация Экологической программы, включающей проекты по снижению эмиссий и отходов производства, сокращения воздействия на водные ресурсы, почвы и биоразнообразию;</li> <li>мониторинг и поддержание работоспособности природоохранного оборудования путем регулярного периодического технического обслуживания, текущих и капитальных ремонтов</li> <li>взаимодействие с органами власти через участие в ассоциациях, обсуждение и редактирование проектов документов в области охраны окружающей среды;</li> <li>мониторинг наличия природных ресурсов, регулярная оценка состояния запасов ресурсов и состояния почв в локациях производственных объектов Группы</li> </ul>

**Климатические риски**

Риски, связанные с физическими последствиями изменения климата и переходом к низкоуглеродной экономике

**Почему риск важен?**

Изменение климата – одна из самых серьезных проблем современного мира, влияющая на общество, экономику и безопасность. Климатические риски условно можно поделить:

- на физические – риски, связанные с природными явлениями, возникающие вследствие изменения климата, вероятность реализации которых возрастает с глобальным потеплением;
- риски перехода – риски, связанные с переходом к низкоуглеродной экономике. Основное воздействие на климат оказывает эмиссия парниковых газов. На отрасль черной металлургии, по разным оценкам, приходится от 7 до 9% глобальной эмиссии парниковых газов.

Группа НЛМК ответственно относится к вопросам изменения климата и последовательно снижает углеродный след производимой продукции (подробнее см. раздел «Изменение климата»)

Возможные риск-факторы	Реализуемые мероприятия по управлению рисками
<p><b>Физические риски:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>экстремальные риски (разрушительные события);</li> <li>хронические риски (долговременные изменения климата).</li> </ul> <p><b>Риски перехода к низкоуглеродной экономике:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>политические риски;</li> <li>экономические риски;</li> <li>репутационные риски;</li> <li>технологические риски</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Инжиниринг и проектирование новых объектов и оборудования с учетом климатических особенностей;</li> <li>разработка Климатической программы и реализация инвестиционных и операционных проектов по снижению эмиссии CO<sub>2</sub>;</li> <li>взаимодействие с органами власти через участие в ассоциациях, рабочих группах, комментарии и корректировки к законопроектам по низкоуглеродному развитию</li> </ul>

**Риски доступности воды**

Риски, связанные с доступностью воды и ее качеством

**Почему риск важен?**

Вода является важным ресурсом, используемым в производственных процессах. И хотя предприятия Группы НЛМК не расположены в вододефицитных регионах, компания стремится сократить водопотребление и прилагает максимальные усилия для снижения объемов забора воды и увеличения объемов повторного использования. Компания проводит регулярный мониторинг и оценку рисков водоснабжения во всех регионах присутствия (подробнее см. раздел «Охрана окружающей среды»)

Возможные риск-факторы	Реализуемые мероприятия по управлению рисками
<ul style="list-style-type: none"> <li>Дефицит воды;</li> <li>наводнения;</li> <li>засухи;</li> <li>загрязнение водных ресурсов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Регулярный мониторинг качества водных объектов (выше и ниже расположения предприятий по течению) и подземных вод (с использованием наблюдательных скважин);</li> <li>использование замкнутых циклов водоснабжения, которые позволяют не только минимизировать потребление свежей воды, но и содержат «буферные» емкости для осуществления регулярного водоснабжения агрегатов;</li> <li>реализация мероприятий по возврату сточных вод для повторного использования;</li> <li>наличие планов по ликвидации чрезвычайных ситуаций, планов по локализации и ликвидации аварий</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

Возможные риск-факторы	Реализуемые мероприятия по управлению рисками
<ul style="list-style-type: none"> <li>Таргетированные внешние атаки, вирусы;</li> <li>ошибки персонала или намеренные действия персонала;</li> <li>физическая утеря инфраструктуры и оборудования (вследствие аварий либо природных катаклизмов)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>реализация программы по созданию комплексной системы информационной безопасности;</li> <li>совершенствование процессов информационной безопасности;</li> <li>проведение внешних аудитов на предмет соответствия требованиям регуляторов и внешнего тестирования устойчивости системы информационной безопасности;</li> <li>разработка планов реагирования на инциденты ИБ (DRP, BCP)</li> </ul>

**Валютно-ценовые риски**

Риски, связанные с финансовыми потерями в результате неблагоприятных изменений цен на готовую продукцию и производственные материалы, а также курсов валют

**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 НЛМК возникает валютный риск. Корреляция между ценами на сталь и курсом рубля создают эффект «естественного хеджирования», который частично компенсирует один риск другим

Возможные риск-факторы	Реализуемые мероприятия по управлению рисками
<ul style="list-style-type: none"> <li>Снижение цен на готовую продукцию;</li> <li>рост цен на производственные материалы;</li> <li>волатильность сроков поставок;</li> <li>влияние курсовых разниц на финансовые результаты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>«Естественное хеджирование» ценового риска валютным, поддержание оптимальной открытой валютной позиции;</li> <li>использование формульного ценообразования, заключение долгосрочных контрактов;</li> <li>применение хеджирования производными финансовыми инструментами (при необходимости);</li> <li>применение учета хеджирования по стандартам МСФО</li> </ul>

<sup>1</sup> В этой группе рисков, в частности, отдельно оцениваются риски доступности воды и ее качества (см. раздел «Риски доступности воды»).

Компания также выделяет следующие риски:

- репутационные риски и риски взаимодействия с заинтересованными сторонами (подробнее см. раздел «Взаимодействие с заинтересованными сторонами»);
- риски потери компетенций;
- риски выхода из строя оборудования;
- риски избыточных запасов;
- риски непрерывности поставок;
- риски ликвидности;
- налоговые риски;
- кредитные риски;
- процентные риски;
- риски несоответствия законодательству (подробнее см. раздел «Комплаенс и корпоративная этика»).

## Результаты деятельности в 2021 году<sup>1</sup>

В 2021 году компания продолжила работу по совершенствованию Системы внутреннего контроля и управления рисками, а также развитию подходов к риск-менеджменту и риск-культуре. Основной фокус был сделан на ESG и развивающихся рисках, в связи с чем можно выделить следующие ключевые проекты:

- реализован проект по оценке рисков и возможностей, связанных с климатом. В ходе проекта проведен анализ климатических сценариев и дана финансовая оценка потенциального воздействия рисков и возможностей (совместный проект с Carbon Trust – подробнее см. раздел «Изменение климата»);
- проведен экологический аудит добывающих предприятий Группы;

- организована расширенная программа страхования ответственности, включая страхование экологических рисков;
- разработаны Экологическая программа (подробнее см. раздел «Охрана окружающей среды») и Климатическая программа (подробнее см. раздел «Изменение климата»).

## Риск-стратегия и планы на 2022 год и среднесрочную перспективу

На НЛМК внедрена практика регулярной актуализации Стратегии в области внутреннего контроля и управления рисками. В 2021 году утверждены три основных направления развития Системы управления рисками и внутреннего контроля на ближайшие два года.

## 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 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 устойчи-

вость в кризисных ситуациях и выполнять принятые на себя обязательства перед заинтересованными сторонами.

В 2022 году планируется провести работу по тиражированию проекта на зарубежные площадки, продолжить обучение сотрудников по управлению непрерывностью.

## 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 следующие процессы: совершенствование существующих контрольных процедур посредством их анализа, выявления областей для развития, редизайн контролей; устранение избыточности; разработка ключевых индикаторов риска и определение их границ; разработка подходов к совместному моделированию рисков, стресс-тестированию и сценарному анализу.

## Риск-культура

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

## 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 рискориентированного подхода;
- предоставления рекомендаций по итогам проверок и обмена знаниями.

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

Внутренний аудит является централизованной функцией, осуществляемой Дирекцией по аудиту, которая охватывает основные направления деятельности компаний 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 функции и с ключевыми заинтересованными сторонами.

Внутренний аудит выполняет:

- оценку эффективности системы внутреннего контроля;

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

Помимо этого, внутренний аудит 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 IC:2013.

### Принципы деятельности внутреннего аудита и обеспечение их соблюдения

Принцип деятельности	Инструменты и механизмы обеспечения соблюдения принципа
Независимость и объективность	<p>Функциональная подотчетность руководителя внутреннего аудита Совету директоров НЛМК.</p> <p>Назначение (освобождение от должности) руководителя внутреннего аудита решением Совета директоров.</p> <p>Право на прямой и свободный доступ руководителя внутреннего аудита к Председателю Совета директоров, Председателю Комитета по аудиту и Президенту (Председателю Правления) для предоставления информации и выявленных существенных рисках.</p> <p>Запрет на вмешательство третьих лиц в процесс и результаты аудита</p>
Применение системного и последовательного подхода	<p>Осуществление внутреннего аудита на основании рискориентированного Плана аудита.</p> <p>Распределение ресурсов между локальными (тематическими) и комплексными проверками процессов при формировании Плана аудита.</p> <p>Подготовка внутренним аудитом рекомендаций с учетом соотношения требуемых для их реализации затрат и достигаемого эффекта; приоритет отдается мерам системного характера.</p> <p>Регулярный мониторинг исполнения рекомендаций, предоставленных по результатам аудиторских мероприятий</p>

<sup>1</sup> События после отчетной даты: в феврале 2022 года обострение ситуации в Украине оказало негативное влияние на товарные и финансовые рынки, а также привело к повышенной волатильности, особенно в отношении курсов иностранных валют. С тех пор обстоятельства ухудшаются, и ситуация остается крайне нестабильной. Возможны дальнейшие санкции и ограничения деловой активности компаний, работающих в соответствующих регионах, а также последствия для экономики в целом, но их полный характер и потенциальное воздействие неизвестны.



Принцип деятельности	Инструменты и механизмы обеспечения соблюдения принципа
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
Профессионализм и профессиональное отношение к работе	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
Непрерывное улучшение качества аудита	Проведение ежегодных внутренних и периодических внешних (один раз в пять лет) оценок функции внутреннего аудита на предмет соответствия деятельности 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 внутреннего аудита в целом соответствует Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и Кодексу этики ИВА

Основным внутренним документом НЛМК, регулирующим деятельность внутреннего аудита, является Положение о Дирекции по аудиту. Положение утверждено Советом директоров и размещено в открытом доступе на официальном сайте компании.

Руководитель внутреннего аудита в рамках своей деятельности предоставляет Комитету по аудиту отчеты по результатам оценки эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.

### РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В 2021 ГОДУ

В 2021 году внутренний аудит продолжал реализацию Стратегии развития, разработанную на период до 2022 года включительно и утвержденную Комитетом по аудиту.

В рамках намеченных мероприятий проведены:

- оценка зрелости системы управления топ-рисками, оценка управления антимонопольным риском, риском ограничения свободной торговли / геополитическим риском;
- оценка соблюдения антикоррупционных мер, в том числе исполнение антикоррупционной политики, положения о порядке предотвращения, раскрытия и урегулирования конфликта интересов, работа горячей линии;
- оценка эффективности системы внутреннего контроля сквозных процессов в Группе НЛМК: система квалификации, проведения тендеров и согласования договоров и процесс «Ремонты» на российских активах;
- локальные исследования эффективности контроля в процессах.

### Планы на 2022 год и среднесрочную 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.

Оценка эффективности отдельных элементов корпоративного управления.

## Независимый аудитор

В целях проверки и подтверждения достоверности консолидированной финансовой отчетности Группы НЛМК, подготовленной в соответствии с МСФО, и бухгалтерской (финансовой) отчетности НЛМК, подготовленной в соответствии с установленными в Российской Федерации правилами составления бухгалтерской отчетности (РПБУ), компания привлекает независимую аудиторскую организацию. В апреле 2021 года годовым общим собранием акционеров НЛМК в качестве аудитора Группы был утвержден АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» (далее – РwС).

Независимая организация для предоставления компании аудиторских услуг отбирается из числа признанных независимых аудиторов, обладающих высокой профессиональной репутацией. При этом основными критериями для выбора независимого аудитора являются квалификация аудиторской организации, качество оказываемых услуг, а также соблюдение требований в области аудиторской независимости. Кандидатура независимого аудитора рассматривается Комитетом Совета директоров по аудиту и Советом директоров и утверждается годовым общим собранием акционеров НЛМК.

РwС 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 РwС в качестве аудитора Группы на 2020–2022 годы.

### СОБЛЮДЕНИЕ ПРИНЦИПА НЕЗАВИСИМОСТИ АУДИТОРА

У РwС существует несколько систем, обеспечивающих аудиторскую независимость и поддержание высокого уровня профессионализма и качества предоставляемых услуг. Например, не реже одного раза в семь лет РwС проводит регулярную ротацию ключевого персонала рабочей группы по аудиту. Последняя такая ротация была осуществлена в 2020 году.

Помимо оказания услуг по подтверждению достоверности финансовой отчетности, компании Группы могут привлекать РwС и другие фирмы, входящие в сеть РwС, для оказания 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 2021 году доля не относящихся к аудиту услуг в общем объеме предоставленных

РwС услуг была на допустимом уровне – 39% в общем объеме предоставленных услуг.

### Вознаграждение независимого аудитора

Совет директоров НЛМК определил величину вознаграждения за оказание услуг по аудиту (обзору) промежуточной и годовой консолидированной отчетности по МСФО НЛМК за 2021 год, а также аудиту отчетности по РПБУ за 2021 год в размере 59,1 млн руб. (без НДС).

### Вознаграждение независимого аудитора Группы НЛМК за 2021 год, \$ тыс. (без НДС)



# 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 торгующихся на Лондонской фондовой бирже, по состоянию на 31 декабря

2021 года составил 5,98% акционерного капитала. Банком – депозитарием компании для глобальных депозитарных акций является Deutsche Bank Trust Company Americas.

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

## Цена акций

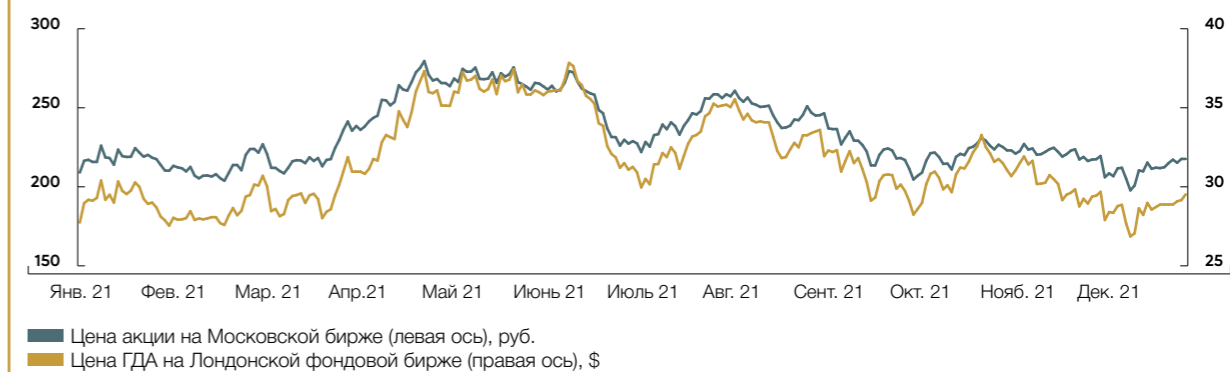
### Цена глобальных депозитарных акций НЛМК на Лондонской фондовой бирже, \$

Показатель	2020	2021	Изменение, %
На начало года	23,0	27,7	20
На конец года	27,7	29,5	6
Максимум	29,3	37,8	29
Минимум	12,3	26,9	118
Среднее значение	21,1	31,6	50

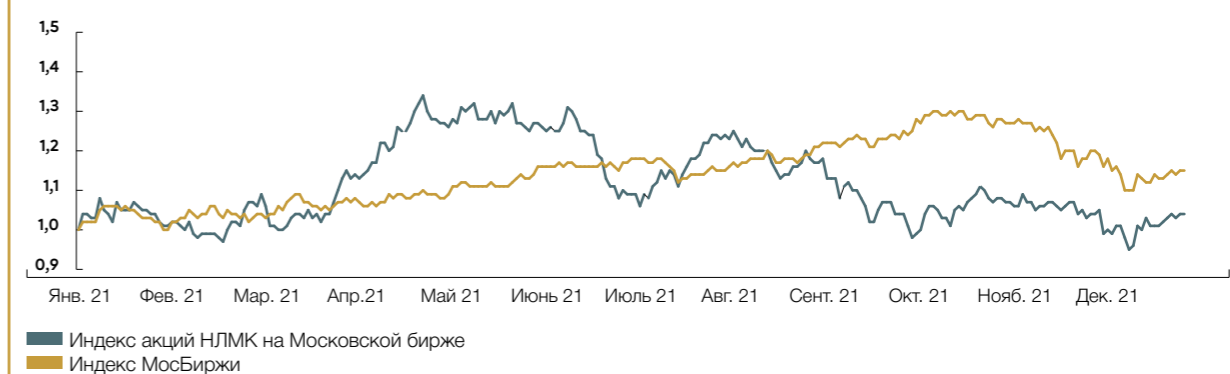
### Цена обыкновенных акций НЛМК на Московской бирже, руб.

Показатель	2020	2021	Изменение, %
На начало года	143,7	209,1	45
На конец года	209,1	217,6	4
Максимум	223,8	279,6	25
Минимум	101,1	197,8	96
Среднее значение	152,5	233,2	53

### Котировки акций НЛМК в 2021 году на Московской бирже и Лондонской фондовой бирже



### Индекс акций НЛМК и индекс Московской биржи в 2021 году



## Количество акционеров

Количество акционеров в 2021 году увеличилось в 3,3 раза и достигло 373 тыс. человек. Количество участников электронного голосования к концу года выросло до 1,5 тыс. человек (+2,2x г/г).

### Количество акционеров НЛМК и участников электронного голосования

Показатель	По состоянию на 23.11.2020	По состоянию на 01.11.2021	Изменение
Всего акционеров	114 181	373 150	+3,3x
Участники электронного голосования	677	1 482	+2,2x

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



## Рыночная капитализация

Среднее значение капитализации НЛМК на Лондонской фондовой бирже в 2021 году составило \$19 млрд (+50% г/г). В конце 2021 года акции НЛМК стоили \$2,95 за акцию (\$29,52 за ГДА), что соответствовало капитализации \$17,7 млрд (+6% г/г). **GRI 102-7**

## 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).

## Дивиденды

### Дивидендная политика

В соответствии с действующей<sup>2</sup> Дивидендной политикой дивидендные выплаты определяются в следующем порядке:

- если значение коэффициента «Чистый долг / ЕБИТДА» 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 / ЕБИТДА» 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 удостоверены 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.

## 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 **GRI 102-5**

### Структура акционерного капитала по состоянию на 31 декабря 2021 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-mr.ru](mailto:info@a-mr.ru)  
Официальный сайт: <http://www.a-mr.ru/>

### Банк-депозитарий

Deutsche Bank Trust Company Americas

### Офис в Нью-Йорке

1 Columbus Circle, New York, NY 10019, USA

### Офис в 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 и связям с инвесторами

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

**GRI 102-53**

<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.

<sup>2</sup> На 31 декабря 2021 года.

<sup>1</sup> Бенефициаром компании в соответствии с определением этого понятия законодательством Российской Федерации является Владимир Лисин.

<sup>2</sup> Включая ГДА, обращающиеся на Лондонской фондовой бирже (банком-депозитарием ПАО «НЛМК» является Deutsche Bank Trust Company Americas), и акции, обращающиеся на Московской бирже.

# ЖЕНСКИЙ ВЗГЛЯД НА МЕНЕДЖМЕНТ



## Председатель Комитета по цифровому развитию

На Годовом собрании акционеров в Совет директоров НЛМК на позицию независимого директора избрана **Евгения Завалишина**. На первом после Годового собрания акционеров заседании Совета директоров впервые среди российских компаний горнометаллургического сектора создан Комитет по цифровому развитию при Совете директоров. Председателем Комитета по цифровому развитию назначена Евгения Завалишина.

Работа комитета будет способствовать эффективной реализации стратегии компании и повышению ее конкурентоспособности на фоне тренда по активному внедрению в отрасли цифровых технологий.

Евгения является Президентом и сооснователем компании *Mechanica AI B.V.*, а также преподавателем *Singularity University Benelux*. На протяжении своей карьеры Евгения была сфокусирована на применении инновационных технологий для создания нового и трансформации традиционного бизнеса.



## Управляющий директор Липецкой площадки

В 2021 году на должность управляющего директора Новолипецкого металлургического комбината назначена **Татьяна Аверченкова**. Ранее Татьяна занимала позицию вице-президента по операционной эффективности Группы НЛМК. Татьяна работает в Группе НЛМК с 2001 года. Она занимала должность директора по контроллингу и руководящие позиции в Дирекции по стратегии.

С 2016 года Татьяна занимала позицию вице-президента по операционной эффективности. Под ее руководством была создана Производственная система НЛМК, которая стала одним из основных инструментов реализации стратегии Группы НЛМК. Татьяна является членом Правления Группы НЛМК.



## Вице-президент по развитию технологий

В 2021 году в Группе НЛМК была создана позиция вице-президента по развитию технологий. На эту должность была назначена **Ирина Шпицберг**. Ирина занимается разработкой и реализацией долгосрочной стратегии развития новых продуктов и новых технологий производства.

Она возглавляет международную команду инженеров и ученых компании в России и Европе. В задачи Ирины Шпицберг входит консолидация существующих портфелей исследований и разработок, определение долгосрочных перспективных направлений развития технологии и управление ими.

