



ОТЧЕТ ОБ
УСТОЙЧИВОМ
РАЗВИТИИ
2022

Корпоративное управление



ОТЧЕТ
ОБ УСТОЙЧИВОМ
РАЗВИТИИ
2022

Корпоративное управление

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	70
КОМПЛАЕНС И КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА	80
КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	86

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Практики корпоративного управления

Система корпоративного управления НЛМК 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 сторон. Система основана на лучших мировых практиках, требованиях законодательства Российской Федерации и стран присутствия компаний Группы, Принципах корпоративного управления ОЭСР, применимых правилах листинга, положениях Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России.

Система корпоративного управления Компании способна обеспечивать надежную защиту прав акционеров и потенциальных инвесторов и является одним из факторов роста эффективности и инвестиционной привлекательности НЛМК.

С ключевыми документами, регламентирующими направления и основные принципы корпоративного управления, можно ознакомиться [на официальном сайте Группы НЛМК](#).

СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ [GRI 2-9]

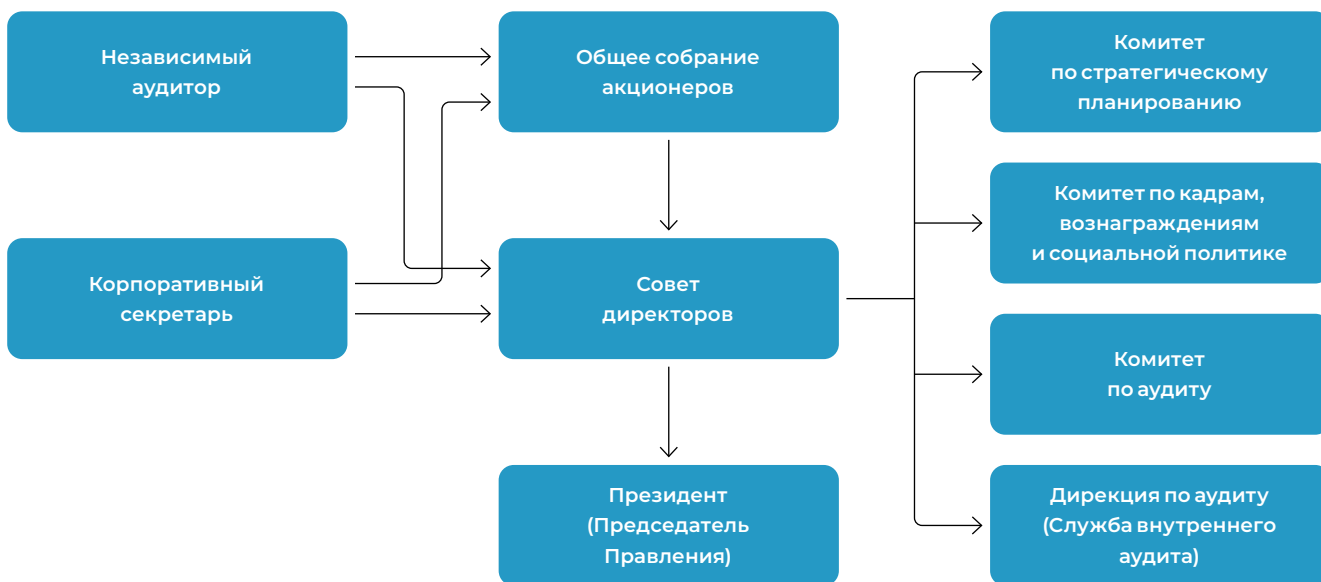
В соответствии с внутренними документами Компании структура корпоративного управления НЛМК включает в себя:

- ▶ Общее собрание акционеров – высший орган управления НЛМК, принимающий решения по основным вопросам деятельности Компании;
- ▶ 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 — 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.

Основные принципы корпоративного управления НЛМК

1	Устойчивое развитие и перспективный рост доходности инвестиций в акционерный капитал
2	Равное и справедливое отношение ко всем акционерам при обеспечении их права на участие в управлении и получении дивидендов Компании, в том числе в рамках участия в работе собраний и голосования по вопросам повестки дня
3	Равное отношение ко всем акционерам независимо от доли владения или географической принадлежности
4	Обеспечение надежных и эффективных способов учета прав акционеров на акции, а также гарантирование возможности свободного и необременительного отчуждения акционерами принадлежащих им акций
5	Соблюдение норм законодательства, принципов Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России, и международных стандартов корпоративного управления
6	Соблюдение предоставленных законодательством, Уставом НЛМК и иными нормативными документами прав третьих лиц, в том числе кредиторов и сотрудников Компании
7	Приверженность единой корпоративной политике в отношении дочерних и зависимых обществ и иных юридических лиц, участником, учредителем или членом которых является НЛМК
8	Соблюдение деловой этики при ведении бизнеса

Структура корпоративного управления НЛМК



РАЗВИТИЕ ПРАКТИК КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В 2022 ГОДУ

В 2022 году Компания продолжила совершенствовать систему корпоративного управления, обеспечивая ее соответствие мировым стандартам, уделяя особое внимание защите прав и интересов акционеров и инвесторов в условиях значительных регуляторных изменений и связанных с ними рисков. По результатам 2022 года НЛМК соблюдает все принципы Кодекса корпоративного управления: 70 принципов (89%) — полностью, 9 — 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 2022 году собраниях успешно применялась практика электронного голосования, позволяющая акционерам голосовать независимо от места учета их прав. Акционеры НЛМК вошли в топ-5 наиболее активных пользователей сервиса электронного голосования e-voting (НРД). Продолжено успешное применение запущенного для удобства акционеров дополнительного сервиса электронного голосования на сайте регистратора НЛМК, которым акционеры смогли воспользоваться на годовом общем собрании 30 июня 2022 года и внеочередном общем собрании 31 декабря 2022 года.

В соответствии с Федеральным законом от 25 февраля 2022 года № 25-ФЗ и на основании решения Совета директоров НЛМК годовое общее собрание акционеров по итогам работы за 2022 год было проведено в форме заочного голосования.

ПЛАНЫ НА 2023 ГОД И СРЕДНЕСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

В 2023 году Компания продолжит анализ лучших практик корпоративного управления и их оценку с точки зрения их применения в деятельности 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. Как и ранее, Группа будет анализировать лучшие практики, новые подходы и инструменты, направленные на обеспечение альтернативных способов участия в корпоративных событиях, а также продолжит приоритизировать аспекты защиты прав и интересов акционеров и инвесторов в условиях значительных регуляторных изменений и связанных с ними рисков.

Общее собрание акционеров

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, размещенным на официальном сайте Компании.

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 Компании независимо от того, являются они клиентами депозитария или учитывают свои акции в реестре.

Информация о предстоящем Общем собрании акционеров и материалы для подготовки публикуются

на сайте Компании на русском и английском языках. 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.

Функции счетной комиссии общего собрания акционеров выполняет независимый регистратор Компании.

ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗА 2022 ГОД

В 2022 году было проведено два общих собрания акционеров.

Общие собрания акционеров НЛМК в 2022 году

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

Годовое общее собрание акционеров НЛМК по итогам работы за 2021 год состоялось 30 июня 2022 года в форме заочного голосования. На собрании приняты решения по обязательным вопросам, предусмотренным п. 1 ст. 47 федерального закона «Об акционерных обществах».

Внеочередное общее собрание акционеров НЛМК в 2022 году состоялось 31 декабря 2022 года 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. Деятельность Совета директоров НЛМК регулируется [Уставом Компании](#), а также [Положением о Совете директоров](#), размещенными на официальном сайте Компании.

Помимо выполнения основных функций, предусмотренных законодательством и Положением о Совете директоров НЛМК, Совет директоров придает ключевое значение таким задачам, как оценка различных видов рисков, обеспечение соблюдения принципов корпоративного управления и устойчивого развития, контроль соблюдения Политики в области устойчивого развития, Политики раскрытия информации. [GRI 2-12]

Члены Совета директоров активно участвуют в работе Компании, как в рамках комитетов и Совета, так и за их пределами. Они обеспечивают эффективное сотрудничество и обмен опытом с менеджментом, включая через неформальные встречи. Совет директоров сформировал рабочие группы, в которых участвуют

как члены Совета, так и менеджмент, 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 закреплён порядок подготовки и проведения заседаний Совета директоров, а также выдвижения и отбора кандидатов в члены Совета директоров. Членами Совета директоров могут быть физические лица, избранные на Общем собрании акционеров, кандидатуры которых предлагаются акционерами или Советом директоров. Количественный состав Совета директоров устанавливается корпоративными документами. [GRI 2-10]

Для обеспечения сбалансированности при принятии решений и повышения эффективности деятельности в Совет директоров НЛМК избираются независимые директора, что является общемировой практикой корпоративного управления. Компания заинтересована в том, чтобы в состав Совета входило не менее трех независимых директоров. Помимо этого, Компания стремится диверсифицировать состав Совета директоров по компетенциям, опыту, профессиональной специализации, гендерному составу и прочим показателям. [GRI 2-10]

Члены Совета директоров избираются кумулятивным голосованием на Общем собрании акционеров. Избранными в состав Совета директоров считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов.

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

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

Форма проведения 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.

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

[GRI 2-11] Председатель Совета директоров обеспечивает эффективную организацию его деятельности, организует разработку плана его работы, а также контролирует исполнение решений Совета, 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.

Обладая богатым опытом, необходимыми профессиональными навыками и авторитетом среди акционеров, членов органов управления и сотрудников Компании, 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 Компании также был избран заместитель Председателя Совета директоров.

Председатель Совета директоров не занимает исполнительных должностей в Компании.

НЕЗАВИСИМЫЕ ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Присутствие в Совете директоров независимых членов способствует формированию объективного мнения по обсуждаемым вопросам, благоприятно сказывается на эффективности управления и на имидже Компании.

Независимые директора 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. В 2022 г. количество независимых директоров снизилось до 1/3 от состава Совета директоров. При этом, 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. Последняя оценка подтвердила соответствие директоров критериям независимости, изложенным в Положении о Совете директоров Компании и Кодексе корпоративного управления Банка России.

СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

[GRI 2-9, 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 на 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.

Доля директоров, соответствующих критериям независимости, составила 33%.

Действовавший по состоянию на 31 декабря 2022 года состав Совета директоров был избран на годовом общем собрании акционеров 30 июня 2022 года в количестве девяти человек.

ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ЗА 2022 ГОД

В 2022 году было проведено двенадцать заседаний Совета директоров НЛМК, девять из них — в форме заочного голосования. Всего на заседаниях рассмотрено 35 вопросов.

Основные вопросы, рассмотренные Советом директоров в 2022 году, касались выполнения стратегии и приоритетных направлений развития, назначений и вознаграждений, а также вопросов корпоративного управления и финансовой отчетности.

Все члены Совета директоров приняли участие во всех заседаниях, запланированных на период вхождения соответствующего директора в состав данного органа.

УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕСТКОЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НА УРОВНЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ [GRI 2-12] [GRI 2-13] [GRI 2-24]

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.

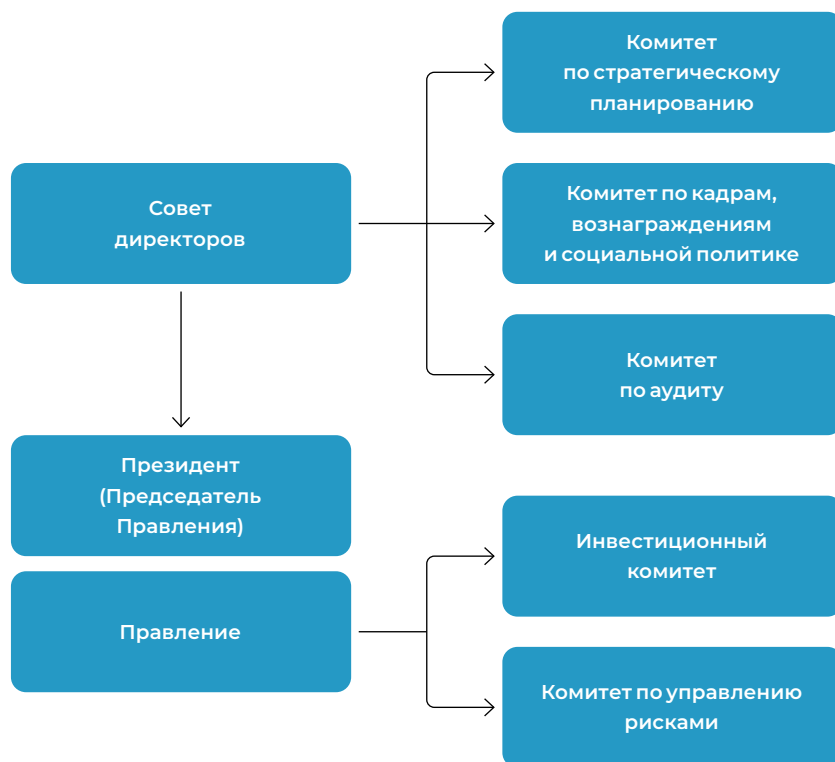
Выявление, мониторинг и управление рисками в области устойчивого развития являются неотъемлемой частью корпоративной системы риск-менеджмента (*подробнее см. раздел «Контроль деятельности и управление рисками»*).

Все заинтересованные стороны Компании, включая сотрудников, имеют возможность довести любые вопросы, связанные с актуальным и потенциальным негативным воздействием деятельности Компании на них, до сведения членов Совета директоров в том числе посредством обращения в адрес Корпоративного секретаря. [GRI 2-16]

Управление повесткой устойчивого развития на уровне Совета директоров [GRI 2-9-b]

КОМИТЕТ	КЛЮЧЕВОЙ АСПЕКТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
Комитет по стратегическому планированию	Оценка рисков в области устойчивого развития. Воздействие на окружающую среду: <ul style="list-style-type: none"> ● эмиссия в атмосферу; ● сбросы и отходы; ● использование ресурсов; ● биологическое разнообразие; ● изменение климата
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"> ● здоровье и безопасность на рабочем месте; ● обучение и развитие; ● социальная политика; ● разнообразие и равные возможности; ● недопущение дискриминации; ● местные сообщества
Комитет по аудиту	Мониторинг результатов и отчетность по вопросам устойчивого развития [GRI 2-14]
Совет директоров; Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике; Комитет по аудиту	Корпоративное управление: <ul style="list-style-type: none"> ● корпоративное управление; ● вопросы деловой этики; ● противодействие коррупции

Организационная структура управления вопросами устойчивого развития НЛМК [GRI 2-12]



**ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ [GRI 2-10]**

В связи с высокой значимостью вопросов преемственности и оценки деятельности, в 2022 году Советом директоров была утверждена Политика преемственности. 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 преемственности Совета директоров НЛМК включает в себя такие аспекты, как:

- ▶ принципы формирования Совета директоров, гарантирующие разнообразный, профессиональный и эффективный состав;
- ▶ цели преемственности;
- ▶ этапы преемственности;
- ▶ подходы и инструменты оценки эффективности работы.

**ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ [GRI 2-18]**

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) эффективности 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 рамках ежегодной оценки Совета директоров, проведенной в январе 2022 года в формате онлайн-опроса его членов по утвержденной Комитетом форме, были проанализированы развитые области Совета директоров и направления для совершенствования. По результатам проведенной самооценки к сильным сторонам Совета директоров были отнесены в том числе его

структура, наполнение повесток дня заседаний, вклад Председателя Совета директоров. Также были выданы рекомендации по развитию отдельных компетенций Совета директоров и совершенствованию ряда процедур его работы, подготовлен отчет об итогах оценки, который был рассмотрен на заседании 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 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. И представители менеджмента, и члены Совета директоров активно участвуют в интеграции вновь избранных членов Совета директоров в работу органов Компании и ее деятельность.

**ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ
ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

[GRI 2-15] 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 их исключению. 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 2022 году конфликт интересов у членов Совета директоров (в том числе связанный с их участием в органах управления конкурентов НЛМК) отсутствовал. [GRI 2-15]

Комитеты Совета директоров

[GRI 2-9] 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.

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 двух из трех 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 активов, доходности и инвестиционной привлекательности, определяет цели в области минимизации воздействия на окружающую среду и климат, включая эмиссию

парниковых газов, рассматривает и утверждает соответствующую инвестиционную программу.

В состав Комитета входит один независимый директор. Все члены Комитета, включая тех, кто не является членом Совета директоров, обладают правом голоса по вопросам повестки заседаний Комитета.

В 2022 году было проведено одно заседание Комитета, где были приняты решения по вопросам повышения операционной эффективности и портфелю R&D проектов.

КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

[GRI 2-5] 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. 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.

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

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 2022 году было проведено 4 запланированных заседания Комитета по аудиту и 4 дополнительные встречи в связи с геополитическими изменениями с целью более тесного сотрудничества с менеджментом в управлении новыми для Компании вызовами.

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, в т.ч. рассмотрение отчета по статистике обращений на горячую линию;
- ▶ проведения внешнего и внутреннего аудита, в том числе неаудиторских услуг, оказываемых независимым аудитором.

Проведена встреча Комитета по аудиту с внешним аудитором без присутствия менеджмента.

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 аудиту 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, результаты которой представляются на рассмотрение Комитету по аудиту.

Внешний аудит

Аудитором Группы является АО «Технологии Доверия – Аудит» (ранее – АО «ПрайсвогтерхаусКуперс Аудит», далее – ТеДо). Компании Группы периодически привлекают ТеДо 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 2022 году доля не относящихся к аудиту услуг была на допустимом уровне – не более 13% в общем объеме услуг, предоставленных ТеДо. Для соблюдения требований независимости ТеДо регулярно (как минимум раз в семь лет) проводит ротацию основного персонала на аудиторских проектах.

КОМИТЕТ ПО КАДРАМ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ

[GRI 2-20] 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.

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.

В 2022 году Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике продолжил планомерную реализацию своих функций в области анализа и оценки исполнения кадровой стратегии Компании, работы ключевых руководящих сотрудников, а также выполнения поручений Комитета.

Была продолжена систематическая работа в области планирования преемственности Президента (Председателя Правления), утвержден ряд документов и выданы рекомендации Совету директоров, в том числе касательно преемственности Совета директоров.

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, административно — 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.

Правление

ПОРЯДОК РАБОТЫ ПРАВЛЕНИЯ

Правление осуществляет руководство текущей деятельностью Компании, 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. [GRI 2-12]

По состоянию на 31 декабря 2022 года в состав Правления входили семь человек.

ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРАВЛЕНИЯ В 2022 ГОДУ

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

В 2022 году было проведено 37 заседаний Правления, в том числе 11 — 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;
- ▶ участие / прекращение участия Компании в других обществах, определение позиции об участии дочерних обществ в других компаниях;
- ▶ рекомендации органам управления дочерних обществ.

В 2022 году у членов Правления не выявлено конфликта интересов. [GRI 2-15]

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

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.

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 2-19] [GRI 2-20]

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. Положение размещено на официальном сайте Компании.

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.

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

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.

ПОДХОД К ВОЗНАГРАЖДЕНИЮ И КОМПЕНСАЦИИ РАСХОДОВ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ И ДРУГОГО ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА [GRI 2-19]

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

Используемые для премирования топ-менеджмента КПЭ относятся к финансовым и производственным результатам деятельности НЛМК, неразрывно связаны с созданием акционерной стоимости и включают в себя показатели по операционной эффективности, социальной ответственности и безопасности труда, экологии и энергоэффективности, а также по организационному развитию производства.

КПЭ 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 CO₂, а также доле утилизации отходов. КПЭ по энергоэффективности также есть у профильных руководителей, включая руководителей площадок и вице-президента по энергетике и экологии. Для высшего руководства данные КПЭ учитываются в виде целевого финансового результата от реализации соответствующих инвестиционных проектов и операционных мероприятий. В КПЭ всех топ-менеджеров включены целевые показатели в области снижения травматизма и охраны труда.

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.

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.

КОМПЛАЕНС И КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА

Кодекс корпоративной этики Группы НЛМК [GRI 2-23]

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 реализует дополнительные этические принципы и правила ведения бизнеса.

[Кодекс корпоративной этики](#), утвержденный Советом директоров в 2018 году, является открытым документом и размещен на официальных сайтах Компании).

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

В Компании разработан электронный тренинг по Кодексу и Антикоррупционной политике, который в 2022 году прошли более 5 тыс. сотрудников. Знание и соблюдение требований Кодекса обязательно для всех сотрудников Компании и включается в качестве стандартного требования во все должностные инструкции. Кроме того, вопросы на знание требований Кодекса включены в тестирование профессиональных компетенций сотрудников Компании, которое проводится раз в три года. В 2022 году оценку по сквозной компетенции «Корпоративная этика» прошли 908 сотрудников.

Компания ожидает соблюдения базовых ценностей и принципов добросовестного ведения бизнеса не только от сотрудников, но и от своих деловых партнеров. В 2022 году в Компании утвержден Кодекс этики партнера, который закрепляет основные требования

Базовые этические ценности, закрепленные в Кодексе корпоративной этики Группы НЛМК

Права человека	Группа НЛМК признает неприкосновенность прав человека, не допускает их нарушения, выстраивает систему принятия решений в соответствии с Политикой Группы НЛМК в области прав человека, утвержденной Председателем Правления Группы НЛМК в 2018 году. [GRI 2-23]
Соблюдение законодательства	Группа НЛМК и ее сотрудники соблюдают требования российского и иного применимого законодательства, отраслевых и корпоративных правил, стандартов, процедур.
Прозрачность и честность	Группа НЛМК выполняет взятые на себя обязательства перед контрагентами и сотрудниками, поддерживает репутацию надежного делового партнера и обеспечивает прозрачность совершаемых сделок и операций.
Эффективность	Группа НЛМК стремится к постоянному повышению эффективности своей деятельности, в том числе путем совершенствования системы корпоративного управления, производственных процессов, внедрения инновационных технологий.
Взаимное уважение и профессионализм	Сотрудники Группы НЛМК являются основой потенциала Компании, их компетентность, доверие, доброжелательность, сотрудничество и командный дух позволяют достигать поставленных целей и обеспечивают стабильное развитие Компании.
Безопасность и социальная ответственность	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.

Компании к контрагентам в части соблюдения прав человека, противодействия коррупции и предотвращения конфликтов интересов, добросовестной конкуренции, охраны труда и промышленной безопасности, а также иных требований в наиболее значимых для Компании областях. Для информирования партнеров о принятых в Компании требованиях в 2022 году проведены 6 вебинаров, в которых приняли участие более 200 представителей поставщиков и подрядчиков Компании. Ознакомление новых партнеров с положениями Кодекса осуществляется в рамках процесса квалификации, выбора контрагента и заключения договора. Так, в 2022 году ознакомление с требованиями Кодекса этики партнера и его соблюдение подтвердили более 2 тыс. организаций.

Кроме того, Группа предъявляет к деловым партнерам обязательное требование — подписание принятых в Компании антикоррупционных условий.

Система комплаенс

В 2022 году Компания продолжила активное развитие системы комплаенс, задача которой — обеспечить соответствие деятельности НЛМК нормам применимого законодательства и внутренним документам.

Основные направления в рамках единой системы комплаенс:

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

Созданное в 2020 году подразделение комплаенс реализует антикоррупционную и антимонопольную комплаенс-программы и осуществляет координацию внедрения и работы системы комплаенс в целом. Подразделение комплаенс подчиняется напрямую вице-президенту по правовым вопросам и управлению рисками.

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 комплаенс 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 сторонами (стейкхолдерами). С этой целью в Компании внедрена независимая горячая линия комплаенс, на которую с сообщением о нарушении может обратиться любая заинтересованная сторона.

НЕЗАВИСИМАЯ ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ КОМПЛАЕНС ГРУППЫ НЛМК

[GRI 2-26] С 2022 года независимая горячая линия комплаенс охватывает не только российские предприятия, но и все зарубежные площадки Группы НЛМК. В качестве независимого оператора горячей линии привлечены высоко зарекомендовавшие себя операторы как в российском контуре, так и за рубежом.

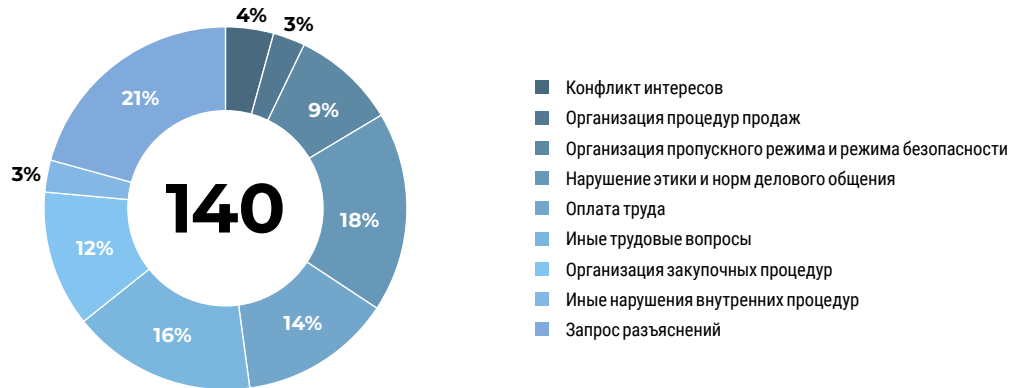
В 2022 году как для российских, так и для зарубежных предприятий Группы НЛМК разработаны внутренние документы, закрепляющие порядок работы каналов независимой горячей линии комплаенс, включая гарантии защиты заявителей от негативных последствий.

В соответствии с указанными документами [GRI 2-25]:

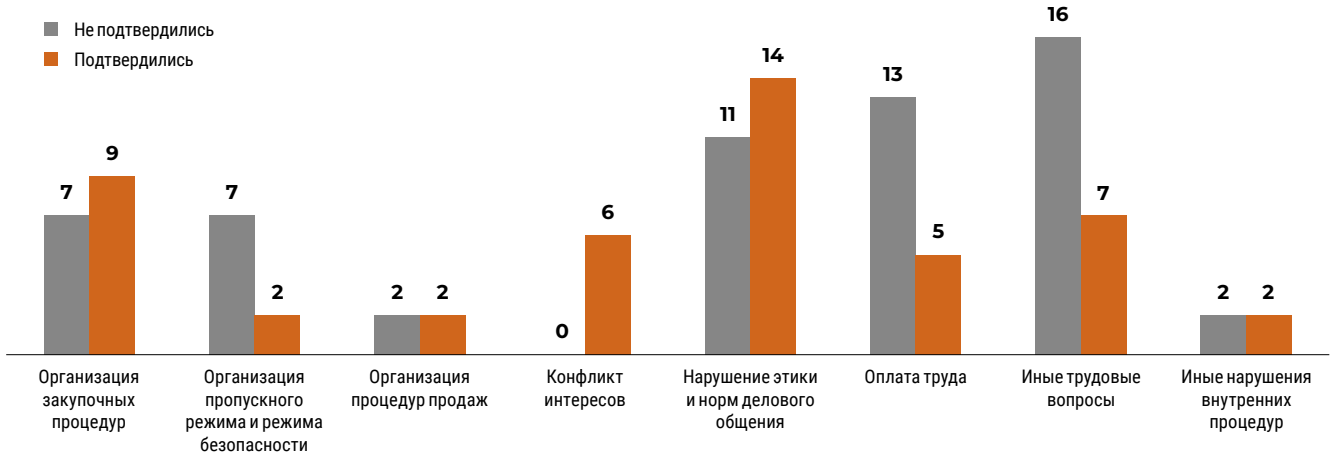
1. Каналы горячей линии принимают сообщения о любом событии в рамках деятельности компаний Группы НЛМК, которое заявитель добросовестно считает неправомерными, в том числе о нарушении применимого законодательства, и о любых видах коррупции и мошенничества, а также о нарушении внутренних документов Компании, включая Кодекс корпоративной этики, Антикоррупционную политику и Политику по правам человека.
2. Обратиться на горячую линию комплаенс может любой заявитель, в том числе сотрудники предприятий Группы НЛМК, контрагенты и любые третьи лица.
3. По каждому сообщению, поступившему на горячую линию комплаенс, проводится проверка достоверности, результаты которой фиксируются в специализированной информационной системе и доводятся до сведения заявителя.
4. Каждому, кто добросовестно сообщил о нарушении, предоставляется защита от любых форм давления, преследования, дискриминации.

Статистика работы независимой горячей линии комплаенс

Тематика обращений



Подтвердившиеся и не подтвердившиеся обращения (по 105 обращениям, по которым проверка завершена, без учета запроса разъяснений)



Практика противодействия коррупции (антикоррупционный комплаенс)

В своей деятельности НЛМК руководствуется принципами честного, прозрачного и этичного ведения бизнеса и неприятия коррупции в любых формах и проявлениях (принцип «нулевой терпимости»), 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 злоупотреблений и реагирования на них находятся в зоне постоянного внимания руководства Компании.

Программа антикоррупционного комплаенс 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.

Утвержденная в 2021 году Советом директоров новая редакция [Антикоррупционной политики](#) предусматривает запрет финансирования политических партий и иного участия Компании в политической деятельности.

Подразделение комплаенс отвечает за обеспечение осведомленности сотрудников об антикоррупционных требованиях путем регулярных публикаций на внутреннем портале и в печатных изданиях корпоративного журнала «Компания НЛМК» и корпоративной газеты «Наш комбинат», размещения печатной информации на информационных стендах на производственных площадках, а также в форме видеороликов на НЛМК ТВ с участием высшего руководства.

Так, в декабре 2022 года на корпоративном портале Компании проведен конкурс антикоррупционных трактовок картин художников и антикоррупционная викторина, приуроченные к Международному дню ООН борьбы с коррупцией.

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

Так, в Компании каждые два года проводится оценка коррупционных рисков, присущих отдельным должностям/полномочиям сотрудников. Результатом этой оценки является перечень сфер деятельности/должностей сотрудников, которые несут риски коррупции и мошенничества. Сотрудники, занимающие указанные рискованные должности, обязаны проходить ежегодное декларирование наличия/отсутствия конфликтов интересов, включающее подтверждение соблюдения антикоррупционных требований в прошедшем периоде, а также дополнительное обучение по Антикоррупционной политике.

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 (далее — КУР).

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 2022 году КУР утвердил новую редакцию перечня сфер деятельности/должностей сотрудников, связанных с риском коррупции и мошенничества.

Президент (Председатель Правления) назначает ответственного за антикоррупционную работу в Компании и отвечает за общий контроль реализации антикоррупционных мер. Вице-президент по правовым вопросам и управлению рисками назначен лицом, ответственным за антикоррупционную работу. В его непосредственном подчинении находится подразделение комплаенс, которое отвечает за реализацию антикоррупционных программ, предусмотренных Антикоррупционной политикой и ежегодным планом мероприятий в сфере антикоррупционного комплаенс. При этом подразделение комплаенс взаимодействует со смежными структурными подразделениями, отвечающими за обеспечение безопасности, кадровые вопросы и управление персоналом, управление рисками и внутренний аудит.

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 отношении с третьими лицами осуществляется в рамках процедуры квалификации поставщиков и подрядчиков. Все партнеры Компании, прошедшие квалификацию, подтверждают ознакомление с требованиями Кодекса этики партнера и Антикоррупционной политики и обязуются их соблюдать.

В 2022 году по результатам проверок потенциальных контрагентов Группы НЛМК в рамках процедуры квалификации отклонены около 400 контрагентов в связи с несоответствием требованиям корпоративной безопасности. В процесс согласования договоров Группы НЛМК также внедрен комплаенс-контроль наличия антикоррупционных условий в договорах Компании.

В 2022 году утверждено новое Положение о порядке работы Согласительной комиссии. Согласительная комиссия состоит из представителей подразделения комплаенс, подразделений по безопасности и по управлению рисками под председательством Директора по правовым вопросам. Секретарем Согласительной комиссии назначен сотрудник подразделения комплаенс. В компетенцию Согласительной комиссии входит принятие решений об изменении квалификационного статуса контрагента, в том числе на основании подтвержденного нарушения контрагентом принятых в Компании требований в области корпоративной этики и противодействия коррупции.

УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ ИНТЕРЕСОВ

В 2022 году разработана новая редакция Положения о порядке предотвращения, раскрытия и урегулирования конфликта интересов, которым закреплен порядок декларирования конфликтов интересов:

- ▶ новыми сотрудниками в течение испытательного срока;
- ▶ сотрудниками, занимающими должности с риском коррупции и мошенничества, на ежегодной основе;
- ▶ всеми остальными сотрудниками в случае возникновения ситуации, предусмотренной Положением о конфликте интересов (самодекларирование). В рамках декларирования сотрудники должны подтвердить наличие или отсутствие ситуаций с риском конфликта интересов, приведенных в Положении. Указанные ситуации включают в том числе владение акциями или долями в уставном капитале контрагентов предприятий Группы НЛМК. В соответствии с новым Положением о конфликте интересов перечень ситуаций, подлежащих раскрытию, был расширен и включил наличие любых связанных лиц в контрагентах Группы НЛМК.

В дополнение к перечню ситуаций, раскрываемых всеми сотрудниками, члены руководящих органов Компании дополнительно раскрывают сведения об участии в органах управления любых сторонних организаций.

Все виды декларирования осуществляются в электронном сервисе «Декларирование конфликта интересов». При заполнении электронного заявления о конфликте интересов сотрудники также подтверждают соблюдение требований Кодекса корпоративной этики Группы НЛМК, Антикоррупционной политики и Положения о порядке предотвращения, раскрытия и урегулирования конфликта интересов (далее — процедура сертификации соблюдения внутренних документов).

В 2022 году процедуру декларирования конфликта интересов и сертификации соблюдения внутренних документов прошли более 7,5 тыс. сотрудников, включая 100% сотрудников, отнесенных к членам руководящих органов Компании.

В результате было выявлено 32 случая реального конфликта интересов и 74 случая потенциального конфликта интересов.

По состоянию на отчетную дату 26 из 32 случаев реального конфликта интересов урегулировано, остальные находятся в процессе урегулирования. Все случаи потенциального конфликта интересов поставлены на мониторинг в информационной системе службы безопасности.

ВНЕДРЕНИЕ АНТИКОРРУПЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ [GRI 2-24]

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 2022 году было опубликовано пять сообщений от руководства Компании на тему противодействия коррупции и мошенничеству, включая обращение вице-президента по снабжению, корпоративного секретаря, вице-президента по цифровизации производства, вице-президента по правовым вопросам и управлению рисками. Информация о принятых в Компании стандартах поведения доводится до сотрудников посредством следующих каналов:

- ▶ приветственное письмо, отправляется каждому новому сотруднику;
- ▶ публикации в блогах и в ленте новостей на внутреннем портале;
- ▶ видеоролики на НЛМК.ТВ;
- ▶ публикации в корпоративном журнале «Компания НЛМК» и корпоративной газете «Наш комбинат»;
- ▶ выступления представителей подразделения комплаенс на стратегических сессиях структурных подразделений.

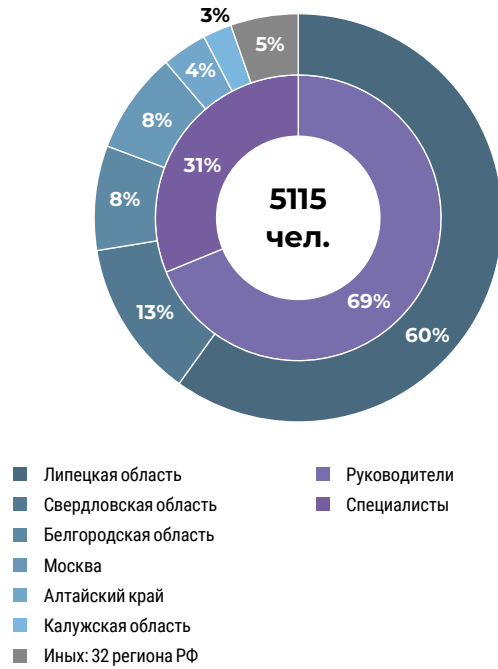
Всего в 2022 году через указанные средства корпоративных коммуникаций реализовано более 30 публикаций на тему комплаенс и противодействия коррупции.

Кроме того, все работники высшего управленческого уровня в обязательном порядке ежегодно проходят ознакомление с антикоррупционными политиками и практиками Компании в рамках процедуры ежегодного декларирования конфликта интересов. [GRI 205-2]

Помимо информирования, в Компании также внедрена программа обучения сотрудников антикоррупционным требованиям, в соответствии с которой:

- ▶ сотрудники, занимающие должности с риском коррупции, проходят обучение антикоррупционным требованиям ежегодно, чередуя синхронное обучение (вебинар) с обучением в форме электронного курса;
- ▶ все остальные руководители и специалисты проходят электронный курс по противодействию коррупции каждые 2 года. В 2022 году электронный антикоррупционный курс прошли 5115 сотрудников, занимающих должности с риском коррупции, что составляет 11% от среднесписочной численности.

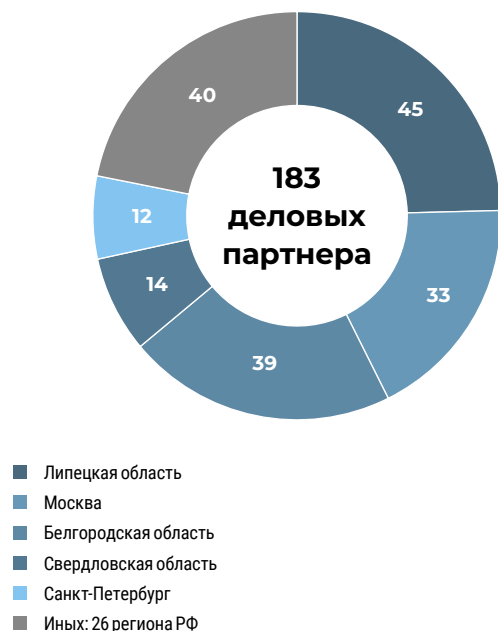
Обучение сотрудников в 2022 году. Разбивка по регионам и по управленческому статусу



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

В 2022 году обучение антикоррупционным требованиям в форме вебинаров с преподавателем проведено для 256 представителей 183 бизнес-партнеров Компании. [GRI 205-2]

Обучение деловых партнеров в 2022 году. Разбивка по регионам



ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И АУДИТ

Подразделение комплаенс регулярно проводит оценку эффективности программы антикоррупционного комплаенс и представляет сведения ответственному за антикоррупционную работу. Отчетность о работе системы комплаенс в целом представляется Президенту (Председателю Правления) на ежегодной основе.

Эффективность функционирования системы противодействия коррупции и мошенничеству оценивается в рамках проверок внутреннего аудита. Так, в 2022 году Дирекцией по аудиту проведены аудиты отдельных процессов ФН «Снабжение» и ФН «Логистика», по результатам которых сформулированы рекомендации по улучшению процессов, в том числе с точки зрения противодействия коррупции и мошенничеству.

В 2022 году в отношении системы антикоррупционного комплаенс Компании также проведен внешний аудит, по итогам которого НЛМК присвоен класс А2 — «Компании с высоким уровнем противодействия коррупции».

Антимонопольный комплаенс [GRI 206-1]

В 2022 году на фоне развития правоприменительной практики регулирующих органов Компания продолжила развивать систему внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства (антимонопольный комплаенс).

Основные изменения в 2022 году:

- ▶ должностным лицом, ответственным за антимонопольный комплаенс в Компании, назначен руководитель подразделения комплаенс;
- ▶ для предотвращения рисков картельных соглашений внедрена процедура выявления и урегулирования случаев потенциального обмена информацией с конкурентами Компании;
- ▶ в рамках утвержденной ранее программы обучения сотрудников антимонопольным требованиям обучение в форме вебинаров с преподавателем прошли более 500 сотрудников профильных подразделений;
- ▶ внедрен мониторинг актуальных изменений антимонопольного законодательства и правоприменительной практики, в рамках которого подготовлено и доведено до сведения сотрудников профильных подразделений 4 справочно-аналитических заключения.

Планы на 2023 год и среднесрочную перспективу

В 2023 году Компания планирует продолжить развивать систему комплаенс Группы НЛМК, включая программы комплаенс по отдельным направлениям. Среди планируемых мер:

- ▶ утверждение нового Кодекса этики и делового поведения всеми предприятиями Группы НЛМК;
- ▶ внедрение программ обучения и информирования сотрудников всех предприятий Группы НЛМК о принятых в Группе этических стандартах и функционировании каналов горячей линии комплаенс;
- ▶ совершенствование процедур, связанных с квалификацией и выбором контрагентов;
- ▶ дальнейшее развитие программы антимонопольного комплаенс в Компании;
- ▶ внедрение новых комплаенс-программ в сфере защиты интеллектуальной собственности.

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 рассматривает отчетность о состоянии рисков компании. В НЛМК действует отдельное структурное подразделение – Дирекция по внутреннему контролю и управлению рисками. В ее цели и задачи входит 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
I уровень	
Совет директоров	<ul style="list-style-type: none"> ● Определение принципов и подходов к организации системы внутреннего контроля и управления рисками.
Комитет Совета директоров по аудиту	<ul style="list-style-type: none"> ● Контроль за надежностью и эффективностью функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками. ● контроль процедур, обеспечивающих соблюдение Группой требований законодательства и бирж, а также корпоративных этических норм, правил и процедур. ● Анализ и оценка исполнения политики управления конфликтом интересов. ● Надзор за выполнением политик и оперативный контроль за экологическими и социальными рисками, а также рисками в области охраны труда и промышленной безопасности.

УЧАСТНИК	КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ
II уровень	
Правление	<ul style="list-style-type: none"> ● Определение стратегии и утверждение мероприятий по управлению критическими рисками. ● Обеспечение эффективного функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками.
Комитет по управлению рисками при Правлении	<ul style="list-style-type: none"> ● Утверждение принципов, стратегии и нормативных документов процессов управления рисками и системы внутреннего контроля. ● 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. ● Утверждение и осуществление общего контроля за реализацией мероприятий по управлению рисками. ● Регулярное рассмотрение результатов анализа и оценки системы внутреннего контроля, утверждение и общий контроль за реализацией мероприятий по ее усилению. ● Общая организация деятельности по реализации положений Кодекса деловой этики и Антикоррупционной политики. ● Регулярное рассмотрение отчетов по вопросам противодействия коррупции. ● Координация работы подразделений, участвующих в процессе управления рисками, и системы внутреннего контроля.
Инвестиционный комитет	<ul style="list-style-type: none"> ● Общий контроль за величиной рисков, выбором, включением в бюджет и реализацией мероприятий по управлению рисками инвестиционных проектов.
III уровень	
<ul style="list-style-type: none"> ● Внутренний контроль и управление рисками ● ОТИПБ (см. подробнее раздел «ОТИПБ»). ● Экология и климат (см. подробнее раздел «Охрана окружающей среды»). ● Юридическая поддержка. ● Комплаенс (см. подробнее раздел «Комплаенс»). ● Корпоративная безопасность. ● Финансовый контроллинг. ● Информационная безопасность (см. подробнее раздел «Информационная безопасность»). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Оценка и регулярный мониторинг уровня принимаемых рисков, оценка эффективности управляющих мероприятий. ● Координация и методологическая поддержка процесса управления рисками. ● Разработка нормативных и методологических документов в области управления рисками и внутреннего контроля. ● Регистрация и проработка инцидентов, связанных с отклонениями в системе внутреннего контроля и управления рисками, планирование и контроль корректирующих мер. ● Плановая проработка покрытия рисков системой внутреннего контроля и управления рисками совместно с профильными руководителями, планирование и контроль за исполнением корректирующих мер. ● Построение системы эффективной внутренней коммуникации относительно рисков. ● Повышение устойчивости компании к прерыванию бизнеса. ● Обеспечение эффективного реагирования и восстановления бизнеса после прерываний. ● Обеспечение соответствия деятельности НЛМК нормам применимого законодательства и внутренним документам. ● Продвижение и оценка эффективности мер по противодействию коррупции и мошенничеству реализуемых в соответствии с Антикоррупционной политикой Группы. ● Формирование риск-культуры.
IV уровень	
Владельцы рисков (бизнес-подразделения)	<ul style="list-style-type: none"> ● Идентификация рисков. ● Реализация мероприятий по управлению рисками. ● Мониторинг ключевых индикаторов риска.
Внутренний аудит	<ul style="list-style-type: none"> ● 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. ● Консультационная деятельность, предоставление рекомендаций и обмен знаниями.

Подход к управлению рисками

Управление рисками является непрерывным процессом, нацеленным на 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 внутреннего контроля и 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. В Группе также разработаны внутренние документы для управления отдельными типами рисков, которые являются существенными для Группы.

Важным звеном системы внутреннего контроля и 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 внутреннего контроля и 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.

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

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-метрик 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, 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, что способствует постоянному совершенствованию методов управления рисками.

Компания регулярно контролирует эффективность системы внутреннего контроля и управления рисками и реализует мероприятия по ее 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 2022 году были продиктованы внешними обстоятельствами (выросли риски непрерывности поставок и, как следствие, риски управления инвестиционными проектами, ИТиИБ), в связи с чем были разработаны мероприятия по обеспечению непрерывности деятельности, и проанализирован профиль рисков ИТиИБ. Группа по-прежнему уделяет особое внимание обеспечению безопасности труда и социальному комфорту сотрудников.



Существенные риски

РИСКИ ОХРАНЫ ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ¹

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 (один из ключевых рисков в области прав человека), а также риски аварий, пожаров, разрушения оборудования и строительных конструкций, наводнений и других стихийных бедствий.

Возможные риск-факторы	Реализуемые мероприятия по управлению рисками
<ul style="list-style-type: none"> ● Ошибки проектирования и эксплуатации. ● Некачественное и несвоевременное обслуживание. ● Скрытые дефекты. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Проведение углубленного обследования зданий и сооружений и формирование соответствующих ремонтных программ. ● Развитие процесса экспертизы промышленной безопасности. ● Разработка программы и реализация мероприятий по результатам внешней оценки пожарных рисков. ● Внедрение новой формы наряда-допуска на проведение огневых работ, включающую оценку и контроль рисков на всех этапах выполнения работ. ● Организация и проведение внутренних перекрестных аудитов по пожарной безопасности. ● Регулярные аудиты состояния производственных объектов (наблюдения, осмотры, обследования). ● Внедрение обновленных кардинальных правил безопасности для сотрудников и подрядчиков. ● 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. ● Внедрение анализа опасности перед началом выполнения работ и динамической оценки рисков. ● Развитие системы по обеспечению готовности к оказанию экстренной медицинской помощи, медицинской эвакуации, первой помощи и проведению реанимационных мероприятий, включая обучение сотрудников. ● Внедрение электронного наряд-допуска на проведение опасных работ. ● Внедрение мобильного приложения для регистрации рисков.

¹ Динамика риска по сравнению с прошлым годом ↗ – риск увеличился; ↘ – риск уменьшился; → – риск не изменился.

<p>РИСКИ ОХРАНЫ ЗДОРОВЬЯ →</p> <p>Риски получения профессиональных заболеваний, эпидемиологические риски</p>	
<p>Почему риск важен?</p> <p>В силу специфики технологических процессов работа людей на площадках Группы связана с влиянием вредных факторов. Жизнь и здоровье сотрудников являются абсолютным приоритетом компании при организации производственной деятельности. Менеджмент НЛМК контролирует и снижает риски, связанные с опасными условиями труда, из года в год повышая уровень безопасности на объектах всех предприятий.</p>	
<p>Возможные риск-факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Вредные условия труда. ● Недостаточное качество проведения обязательных видов медосмотра, оказания экстренной медицинской помощи и обучения оказанию первой помощи. ● Сезонные эпидемиологические риски. 	<p>Реализуемые мероприятия по управлению рисками</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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. ● Обеспечение доступности, режима и высокого качества питания. ● Модернизация корпоративных лечебных учреждений (закупка медицинского оборудования, обучение медперсонала). ● Добровольная вакцинация против сезонного гриппа и пневмококковой инфекции во всех регионах присутствия компании. ● Передача медицинского диагностического и лечебного оборудования для оснащения лечебных учреждений в регионах присутствия компании. ● Дополнительные выплаты в фонд оплаты труда медицинских работников и организация питания для них. ● Обучение работников современным алгоритмам оказания первой помощи ● Использование качественных средств индивидуальной защиты.
<p>ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ РИСКИ →</p> <p>Риски наступления событий, влекущих неблагоприятные последствия для окружающей среды из-за воздействия хозяйственной деятельности предприятий Группы НЛМК.</p> <p>Риски, связанные с влиянием экологической ситуации на деятельность предприятий Группы².</p>	
<p>Почему риск важен?</p> <p>Реализация экологического риска может привести к серьезным негативным последствиям для финансовых показателей, репутации, операционной эффективности и в целом для непрерывности деятельности Группы.</p> <p>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, признавая право права местных сообществ и будущих поколений на чистую окружающую среду, и вкладывает значительные средства в природоохранные программы различных направлений и внедрение инновационных технологий.</p> <p>Забота об окружающей среде установлена в качестве приоритета деятельности Группы на высшем уровне (<i>подробнее см. раздел «Охрана окружающей среды»</i>).</p>	
<p>Возможные риск-факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Экологические несоответствия текущих процессов. ● Изменения экологического законодательства. ● Достаточность природных ресурсов для непрерывного осуществления производственной деятельности. 	<p>Реализуемые мероприятия по управлению рисками</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Инжиниринг и проектирование оборудования предприятий Группы с учетом экологических требований и сокращения воздействия на окружающую среду. ● Разработка, реализация и ежегодная актуализация Экологической программы, включающей проекты по снижению эмиссий и отходов производства, сокращения воздействия на водные ресурсы, почвы и биоразнообразие. ● Мониторинг и поддержание работоспособности природоохранного оборудования путем регулярного периодического технического обслуживания, текущих и капитальных ремонтов. ● Взаимодействие с органами власти через участие в ассоциациях, обсуждение и редактирование проектов документов в области охраны окружающей среды. ● Мониторинг наличия природных ресурсов, регулярная оценка состояния запасов ресурсов и состояния почв в локациях производственных объектов Группы.

2 В этой группе рисков в частности отдельно оцениваются риски доступности воды и ее качества.

<p>КЛИМАТИЧЕСКИЕ РИСКИ →</p> <p>Риски, связанные с физическими последствиями изменения климата и переходом к низкоуглеродной экономике</p>					
<p>Почему риск важен?</p> <p>Изменение климата — одна из самых серьезных проблем современного мира, влияющая на общество, экономику и безопасность. Климатические риски условно можно поделить:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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. <p>Группа НЛМК ответственно относится к вопросам изменения климата и последовательно снижает углеродный след производимой продукции (подробнее см. раздел «Изменение климата»).</p>					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Возможные риск-факторы</th> <th>Реализуемые мероприятия по управлению рисками</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>Физические риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● экстремальные риски (разрушительные события); ● хронические риски (долговременные изменения климата). <p>Риски перехода к низкоуглеродной экономике:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● политические риски; ● экономические риски; ● репутационные риски; ● технологические риски. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ● Инжиниринг и проектирование новых объектов и оборудования с учетом климатических особенностей. ● Разработка Климатической программы и реализация инвестиционных и операционных проектов по снижению эмиссии CO₂. ● Взаимодействие с органами власти через участие в ассоциациях, рабочих группах, комментарии и корректировки к законопроектам по низкоуглеродному развитию. </td> </tr> </tbody> </table>		Возможные риск-факторы	Реализуемые мероприятия по управлению рисками	<p>Физические риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● экстремальные риски (разрушительные события); ● хронические риски (долговременные изменения климата). <p>Риски перехода к низкоуглеродной экономике:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● политические риски; ● экономические риски; ● репутационные риски; ● технологические риски. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Инжиниринг и проектирование новых объектов и оборудования с учетом климатических особенностей. ● Разработка Климатической программы и реализация инвестиционных и операционных проектов по снижению эмиссии CO₂. ● Взаимодействие с органами власти через участие в ассоциациях, рабочих группах, комментарии и корректировки к законопроектам по низкоуглеродному развитию.
Возможные риск-факторы	Реализуемые мероприятия по управлению рисками				
<p>Физические риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● экстремальные риски (разрушительные события); ● хронические риски (долговременные изменения климата). <p>Риски перехода к низкоуглеродной экономике:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● политические риски; ● экономические риски; ● репутационные риски; ● технологические риски. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Инжиниринг и проектирование новых объектов и оборудования с учетом климатических особенностей. ● Разработка Климатической программы и реализация инвестиционных и операционных проектов по снижению эмиссии CO₂. ● Взаимодействие с органами власти через участие в ассоциациях, рабочих группах, комментарии и корректировки к законопроектам по низкоуглеродному развитию. 				
<p>РИСКИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ →</p> <p>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.</p>					
<p>Почему риск важен?</p> <p>Бизнес-процессы Компании и их эффективность напрямую зависят от информационных технологий и защищенности конфиденциальной информации во всех ее видах.</p>					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Возможные риск-факторы</th> <th>Реализуемые мероприятия по управлению рисками</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ● Таргетированные внешние атаки, вирусы. ● Ошибки персонала или намеренные действия персонала. ● Физическая утеря инфраструктуры и оборудования (вследствие аварий либо природных катаклизмов). </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ● Реализация программы по созданию комплексной системы информационной безопасности. ● Совершенствование процессов информационной безопасности. ● Проведение внешних аудитов на предмет соответствия требованиям регуляторов и внешнего тестирования устойчивости системы информационной безопасности; ● Разработка планов реагирования на инциденты ИБ (DRP, BCP). </td> </tr> </tbody> </table>		Возможные риск-факторы	Реализуемые мероприятия по управлению рисками	<ul style="list-style-type: none"> ● Таргетированные внешние атаки, вирусы. ● Ошибки персонала или намеренные действия персонала. ● Физическая утеря инфраструктуры и оборудования (вследствие аварий либо природных катаклизмов). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Реализация программы по созданию комплексной системы информационной безопасности. ● Совершенствование процессов информационной безопасности. ● Проведение внешних аудитов на предмет соответствия требованиям регуляторов и внешнего тестирования устойчивости системы информационной безопасности; ● Разработка планов реагирования на инциденты ИБ (DRP, BCP).
Возможные риск-факторы	Реализуемые мероприятия по управлению рисками				
<ul style="list-style-type: none"> ● Таргетированные внешние атаки, вирусы. ● Ошибки персонала или намеренные действия персонала. ● Физическая утеря инфраструктуры и оборудования (вследствие аварий либо природных катаклизмов). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Реализация программы по созданию комплексной системы информационной безопасности. ● Совершенствование процессов информационной безопасности. ● Проведение внешних аудитов на предмет соответствия требованиям регуляторов и внешнего тестирования устойчивости системы информационной безопасности; ● Разработка планов реагирования на инциденты ИБ (DRP, BCP). 				

<p>ВАЛЮТНО-ЦЕНОВЫЕ РИСКИ →</p> <p>Риски, связанные с финансовыми потерями в результате неблагоприятных изменений цен на готовую продукцию и производственные материалы, а также курсов валют</p>	
<p>Почему риск важен?</p> <p>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.</p>	
<p>Возможные риск-факторы</p>	<p>Реализуемые мероприятия по управлению рисками</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Снижение цен на готовую продукцию. ● Рост цен на производственные материалы. ● Волатильность сроков поставок. ● Влияние курсовых разниц на финансовые результаты. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Использование формульного ценообразования, заключение долгосрочных контрактов. ● Применение хеджирования производными финансовыми инструментами (при необходимости). ● Применение учета хеджирования по стандартам МСФО.

Компания также выделяет следующие риски:

- ▶ репутационные риски и риски взаимодействия 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 2022 году

В 2022 году наблюдалась негативная динамика товарных и финансовых рынках, а также повышенная волатильность, особенно в части курсов иностранных валют. Компания работала в режиме постоянно меняющейся конъюнктуры рынка и проактивно реагировала на возникающие ограничения и новые условия, а также продолжала проекты по совершенствованию Системы внутреннего контроля и управления рисками, развитию подходов к риск-менеджменту и риск-культуре. Основной фокус был сделан на устойчивости меняющихся процессов, в связи с чем можно выделить следующие ключевые проекты:

- ▶ проводится адаптация процессов к меняющимся условиям рынков сырья, оборудования и готовой продукции;
- ▶ сформулирована обновленная стратегия ИТиИБ, отвечающая возросшим вызовам;
- ▶ увеличена эффективность процесса поддержания производственной инфраструктуры за счет внедрения более совершенных инструментов диагностики и обследований, которые позволяют принимать риск-ориентированные решения;

- ▶ проработаны основные физические риски и риск факторы, связанные с климатическими изменениями для площадок центральной России. Влияние рисков учитывается при проектировании новой инфраструктуры (*подробнее см. раздел «Изменение климата»*);
- ▶ тиражирование инструментов автоматизации контрольной среды при принятии решений по сделкам с отсрочкой платежа на различные площадки Компании.

Риск-стратегия и планы на 2023 год и среднесрочную перспективу

На НЛМК внедрена практика регулярной актуализации Стратегии в области внутреннего контроля и управления рисками. В 2022 году утверждены три основных направления развития системы внутреннего контроля и управления рисками 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 устойчивость в кризисных ситуациях и выполнять принятые на себя обязательства перед заинтересованными сторонами.

В 2023 году планируется внедрить регулярные тренировки по реагированию на реализацию негативных событий в ключевых бизнес-процессах Компании.

ЗРЕЛОСТЬ ПРОЦЕССОВ

НЛМК проводит последовательную работу по повышению уровня зрелости системы внутреннего контроля и управления рисками 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.

Внутренний аудит

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

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

Функция внутреннего аудита в Группе выстроена в соответствии с законодательными требованиями, рекомендациями профессиональных стандартов, 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

Принципы деятельности внутреннего аудита и обеспечение их соблюдения

Принцип деятельности	Инструменты и механизмы обеспечения соблюдения принципа
Независимость и объективность	<ul style="list-style-type: none"> ● Функциональная подотчетность руководителя внутреннего аудита Совету директоров НЛМК. ● Назначение (освобождение от должности) руководителя внутреннего аудита решением Совета директоров. ● 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. ● Запрет на вмешательство третьих лиц в процесс и результаты аудита.
Применение системного и последовательного подхода	<ul style="list-style-type: none"> ● Осуществление внутреннего аудита на основании риск-ориентированного Плана аудита. ● Распределение ресурсов между локальными (тематическими) и комплексными проверками процессов при формировании Плана аудита. ● Подготовка внутренним аудитом рекомендаций с учетом соотношения требуемых для их реализации затрат и достигаемого эффекта; приоритет отдается мерам системного характера. ● Регулярный мониторинг исполнения рекомендаций, предоставленных по результатам аудиторских мероприятий.
Эффективное использование ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> ● 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.

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.

Основным внутренним документом НЛМК, регулирующий 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 2022 ГОДУ

В 2022 году внутренний аудит продолжал реализацию утвержденной Комитетом по аудиту Стратегии развития.

В рамках намеченных мероприятий проведены:

- ▶ оценка зрелости системы управления топ-рисками, в т.ч. через формирование карт гарантий по ключевым рискам;
- ▶ оценка эффективности системы внутреннего контроля сквозных процессов в Группе НЛМК: система квалификации, проведения тендеров и согласования договоров, управление логистическими процессами, охрана труда, сквозной процесс от приемки до расхода ферросплавов.
- ▶ оценка качества ключевых данных в информационных системах производства;
- ▶ локальные исследования эффективности контроля в процессах.

ПЛАНЫ НА 2023 ГОД И СРЕДНЕСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

Оценка надежности функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля в ключевых бизнес-процессах согласно Плану внутреннего аудита, в т.ч. через развитие карт гарантий как инструмента для непрерывного аудита.

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 июне 2022 года годовым общим собранием акционеров НЛМК в качестве аудитора Группы был утвержден АО «Технологии Доверия – Аудит» (ранее – АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит», далее – ТеДо).

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.

ТеДо 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 РвС в качестве аудитора Группы на 2020–2022 годы.

Соблюдение принципа независимости аудитора

У ТеДо существует несколько систем, обеспечивающих аудиторскую независимость и поддержание высокого уровня профессионализма и качества предоставляемых услуг. Например, не реже одного раза в семь лет РвС 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 ТеДо и другие фирмы под единым брендом ТеДо 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 2022 году доля не относящихся к аудиту услуг в общем объеме предоставленных ТеДо услуг была на допустимом уровне — 13% 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 2022 год, а также аудиту отчетности по РПБУ за 2022 год в размере 79,1 млн руб. (без НДС).

**Вознаграждение независимого аудитора
Группы НЛМК за 2022 год, \$ тыс. (без НДС)**

Виды услуг	Вознаграждение
Аудит и обзорные проверки	1 420,2
Неаудиторские услуги	204,5