

136

Система корпоративного
управления

150

Контроль деятельности
и управление рисками

159

Комплаенс
и корпоративная этика

Корпоративное
управление

Сила
металлургии

Система корпоративного управления

Практики корпоративного управления

Система корпоративного управления НЛМК играет ключевую роль в деятельности Компании, ее 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 и 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.

Основные принципы корпоративного управления НЛМК

- 1 Устойчивое развитие и перспективный рост доходности инвестиций в акционерный капитал.
- 2 Равное и справедливое отношение ко всем акционерам, обеспечение их права на участие в управлении, в том числе в ходе собраний и голосования по вопросам повестки дня, а также права на получение дивидендов.
- 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.

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:

- **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, сформированные для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности Компании;
- **Президент (Председатель Правления), Правление** – исполнительные органы, которые осуществляют оперативное управление деятельностью и обеспечивают эффективную работу, выполняя поставленные Советом директоров задачи;
- **Корпоративный секретарь**, обеспечивающий взаимодействие с акционерами, координацию действий Компании по защите прав и интересов акционеров, а также поддержку работы Совета директоров;
- **внутренний аудит**, который контролирует финансово-хозяйственную деятельность Компании.

Структура корпоративного управления НЛМК



Развитие практик корпоративного управления в 2023 году

В 2023 году Компания продолжила совершенствовать систему корпоративного управления, чтобы обеспечить ее соответствие мировым стандартам. При этом Группа НЛМК уделяла особое внимание защите прав и интересов акционеров и инвесторов в условиях значительных регуляторных изменений и связанных с ними рисков.

По результатам 2023 года НЛМК соблюдает все принципы Кодекса корпоративного управления: 70 принципов соблюдаются полностью, девять – частично. В качестве методологии для оценки Компания использует рекомендации Банка России по составлению отчета о соблюдении Кодекса корпоративного управления.

На прошедшем в 2023 году собрании акционеров применялось электронное голосование, позволяющее акционерам голосовать независимо от места учета их прав, а также дополнительный сервис электронного голосования на сайте регистратора НЛМК, созданный для удобства акционеров.

Акционеры НЛМК вошли в число наиболее активных пользователей сервиса электронного голосования e-voting НРД.

Общее собрание акционеров

Порядок проведения общего собрания акционеров

Общее собрание акционеров – это высший орган управления Компании, который 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 (НРД)

89%

принципов Кодекса корпоративного управления полностью соблюдаются НЛМК

Годовое общее собрание акционеров по итогам работы за 2022 год прошло в форме заочного голосования¹.

Планы на 2024 год и среднесрочную перспективу

В 2024 году Компания продолжит анализ лучших практик корпоративного управления и оценит целесообразность их применения в НЛМК. Особое внимание по-прежнему будет уделяться внедрению инструментов устойчивого развития. Запланирован традиционный анализ рейтингов и бенчмаркингов для объективной оценки достижений эмитентов, а также выявление направлений, которые приносят Компании наибольшую пользу и важны для ее стейкхолдеров. Как и ранее, Группа будет анализировать лучшие практики, новые подходы и альтернативные способы участия в корпоративных событиях, а также сохранит в приоритете защиту прав и интересов акционеров и инвесторов.

и сервис электронного голосования на сайте регистратора 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, НЛМК предоставляет акционерам дополнительную информацию по вопросам повестки дня общего собрания акционеров в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления Банка России.

Функции счетной комиссии общего собрания акционеров выполняет независимый регистратор НЛМК.

Отчет о деятельности за 2023 год

В 2023 году проведено одно общее собрание акционеров.

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. Его деятельность регулируется Уставом Компании и Положением о Совете директоров, размещенными на [официальном сайте Компании](#).

Помимо выполнения основных функций, предусмотренных законодательством и Положением о Совете директоров НЛМК, директора вовлечены в оценку различных видов рисков, вопросы соблюдения принципов корпоративного управления и устойчивого развития, а также в контроль соблюдения Политики в области устойчивого развития и Политики раскрытия информации.

Члены Совета директоров участвуют в работе Компании в рамках комитетов и Совета, а также за их пределами. Они эффективно сотрудничают и обмениваются опытом с менеджментом, в том числе в ходе неформальных встреч. Совет директоров сформировал рабочие группы, в которых участвуют директора и менеджмент, для отражения долгосрочных вызовов и трендов в стратегии развития Компании.

Члены Совета директоров обеспечивают надежность и стабильность функционирования Компании, способствуют принятию менеджментом взвешенных управленческих решений, выносят объективные независимые суждения и действуют в интересах НЛМК и его акционеров.

В [Положении о Совете директоров](#) НЛМК закреплен порядок подготовки и проведения заседаний,

Годовое общее собрание акционеров НЛМК по итогам работы за 2022 год состоялось 30 июня 2023 года в форме заочного голосования с применением технологии электронного голосования. На собрании приняты решения по обязательным вопросам, предусмотренным п. 1 ст. 47 Федерального закона «Об акционерных обществах».

а также выдвижения и отбора кандидатов в члены Совета директоров. Их избирает общее собрание акционеров кумулятивным голосованием из числа кандидатов, предложенных акционерами или Советом директоров. Избранными считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов. Количественный состав Совета директоров устанавливается корпоративными документами. **[GRI 2-10]**

В соответствии с общемировой практикой в Совет директоров НЛМК входят независимые директора для принятия сбалансированных решений и повышения эффективности. Компания заинтересована в том, чтобы в Совете было не менее трех независимых директоров. НЛМК также стремится диверсифицировать состав Совета директоров по компетенциям, опыту, профессиональной специализации, гендеру и прочим показателям.

Члены Совета директоров имеют достаточно времени для добросовестного и эффективного выполнения своих обязанностей, в том числе для участия в его заседаниях и комитетах. Это требование закреплено в Кодексе корпоративного управления НЛМК.

Заседания Совета директоров проводятся по утвержденному плану не менее шести раз в год. Форма проведения заседаний зависит от важности вопросов повестки дня.

Наиболее значимые вопросы, относящиеся к компетенции Совета директоров, рассматриваются на очных заседаниях и, как правило, предварительно оцениваются его комитетами.

Это способствует всестороннему обсуждению и принятию взвешенных решений.

¹ В соответствии с Федеральным законом от 25 февраля 2022 года №25-ФЗ и на основании решения Совета директоров НЛМК.

Председатель Совета директоров

[GRI 2-11]

Председатель Совета директоров играет ключевую роль в организации его деятельности и обеспечении работы комитетов. Он избирается из числа членов Совета директоров большинством голосов директоров.

Функции Председателя Совета директоров:

- организация деятельности Совета директоров и разработка плана его работы;
- контроль исполнения решений Совета;
- формирование повестки дня;
- обеспечение выработки наиболее эффективных решений по вопросам повестки дня.

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

Председатель Совета директоров не занимает исполнительных должностей в Компании.

Независимые члены Совета директоров

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

Независимые директора играют важную роль в работе Совета директоров и вносят значительный вклад в обсуждение и принятие решений по вопросам, которые могут затронуть интересы акционеров, включая:

- выработку стратегии развития Компании;
- оценку соответствия ее деятельности выбранной стратегии и интересам всех акционеров;
- предотвращение и разрешение корпоративных конфликтов;
- оценку качества работы исполнительных органов;
- создание эффективной системы мотивации.

Корпоративный секретарь НЛМК регулярно проводит предварительный анализ и оценку соответствия членов Совета директоров критериям независимости, изложенным в Положении о Совете директоров Компании и Кодексе корпоративного управления Банка России. Последняя оценка подтвердила независимость директоров.

Состав Совета директоров

[GRI 2-17] [GRI 2-9] [GRI 405-1]

Состав Совета директоров НЛМК сбалансирован по квалификации, опыту, знаниям, деловым качествам и разнообразию. Директора обладают безупречной деловой репутацией в бизнес-сообществе, а также глубокой экспертной благодаря управленческому опыту работы в ведущих международных компаниях различных отраслей. Многие из них занимали должности CEO, что позволило им приобрести компетенции в области металлургии, горнодобывающей промышленности, финансов и инвестиций, управления рисками и ESG. Большинство членов Совета директоров располагают значительным опытом работы в наблюдательных советах и советах директоров других компаний.

Действовавший по состоянию на 31 декабря 2023 года состав Совета директоров был избран на годовом общем собрании акционеров 30 июня 2023 года в количестве девяти человек.

Отчет о деятельности Совета директоров за 2023 год

В 2023 году было проведено девять заседаний Совета директоров НЛМК. Всего на заседаниях рассмотрено 23 вопроса. Важнейшие касались выполнения стратегии и приоритетных направлений развития, назначений и вознаграждений, а также вопросов корпоративного управления и финансовой отчетности.

100%

все члены Совета директоров приняли участие в 100% заседаний, запланированных на период вхождения каждого из них в состав Совета

Управление повесткой устойчивого развития на уровне Совета директоров [GRI 2-12] [GRI 2-13]

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.

Конкретные задачи и инициативы в области управления социальными, экономическими и экологическими аспектами деятельности Группы определяют вице-президенты – руководители функциональных направлений. Они же контролируют их реализацию. В подчинении вице-президентов находятся дирекции, ответственные за разработку подходов и реализацию мероприятий в области устойчивого развития.

Функциональные отделы и службы выполняют поставленные задачи и управляют вопросами устойчивого развития на уровне предприятий Группы – локально.

Выявление, мониторинг и управление рисками в области устойчивого развития являются неотъемлемой частью корпоративной системы риск-менеджмента.

🔗 Подробнее – в разделе «Контроль деятельности и управление рисками».

Все заинтересованные стороны Компании, включая сотрудников, могут довести до сведения членов Совета директоров любые вопросы, связанные с актуальным и потенциальным негативным воздействием деятельности Компании, в том числе обратившись к Корпоративному секретарю. [GRI 2-16]

Управление повесткой устойчивого развития на уровне Совета директоров

[GRI 2-12] [GRI 2-14]

Комитет Совета директоров	Ключевой аспект устойчивого развития
Комитет по стратегическому планированию	Оценка рисков в области устойчивого развития. Воздействие на окружающую среду: <ul style="list-style-type: none"> • 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 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

В связи с высокой значимостью вопросов преемственности и оценки деятельности в Компании утверждена Политика преемственности. В этом документе учтены 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:

- 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, а принимаемые им решения напрямую влияют на величину рыночной капитализации НЛМК. Оценка деятельности Совета директоров – это надежный инструмент совершенствования системы корпоративного управления, каждый элемент которой связан с работой директоров.

Оценка призвана определить эффективность работы Совета директоров как коллективного органа управления и увеличить его вклад в достижение целей развития Компании. Она позволяет определить направленность и динамику изменений в работе Совета и его комитетов, проанализировать их вовлеченность в успешное развитие Компании, а также выявить направления для улучшений.

В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления Банка России и лучшей международной практикой НЛМК с 2016 года ежегодно проводит оценку (самооценку) эффективности деятельности Совета директоров. Оценивается работа Совета директоров, его комитетов, а также их председателей. Проводится анализ таких аспектов, как состав и квалификация Совета директоров, повестка и эффективность проведения заседаний, взаимодействие с менеджментом и Корпоративным секретарем, а также сравнение с практиками советов директоров других компаний, обладающих высоким уровнем корпоративного управления.

Результаты оценки деятельности Совета директоров НЛМК

В ходе ежегодной оценки Совета директоров, проведенной в 2023 году, проанализирована деятельность Совета директоров, в том числе в сравнении с лучшими практиками, с учетом информации ряда исследований в области корпоративного управления. Даны рекомендации по развитию отдельных аспектов работы Совета директоров, подготовлен отчет об итогах оценки, который был рассмотрен на заседании Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике.

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 Компании внедрена Программа вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров. Она утверждена 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 проводится представление основных активов, технологий и продукции Группы. Менеджмент и директора участвуют в интеграции вновь избранных членов в работу органов управления 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. Компания убеждена, что разумные и добросовестные действия членов Совета директоров предполагают принятие решений с учетом всей имеющейся информации и равного отношения к акционерам в условиях отсутствия конфликта интересов.

Для этого в Компании разработаны меры по исключению конфликта интересов. 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 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 2023 году конфликт интересов у членов Совета директоров, в том числе связанный с их участием в органах управления конкурентов НЛМК, отсутствовал.

Комитеты Совета директоров

Для повышения эффективности решений, предварительного рассмотрения наиболее существенных вопросов и подготовки рекомендаций при Совете директоров действуют комитеты, специализирующиеся на важнейших областях деятельности Совета:

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

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

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](#).

Исходя из необходимости всестороннего обсуждения рассматриваемых вопросов, комитеты формируются из членов Совета директоров, обладающих специальными знаниями, навыками и профессиональным опытом. Их состав сбалансирован так, чтобы применять компетенции и опыт директоров наиболее эффективно.

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 комитетом.

Для сбалансированного подхода к решению задач, связанных с защитой интересов акционеров и управлением рисками, большинство членов двух из трех комитетов, включая их председателей, являются независимыми директорами.

Комитет по аудиту

Основные задачи Комитета по аудиту – разработка и представление Совету директоров рекомендаций для его эффективного участия в контроле 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;
- оценки имущества независимым оценщиком в определенных законом и иными документами случаях;
- раскрытия информации в области устойчивого развития Компании, мониторинга результатов и рассмотрения отчетности по вопросам устойчивого развития, включая экологию, охрану труда и промышленную безопасность.

Комитет по аудиту проводит анализ и оценку раскрытия информации по вопросам устойчивого развития, а также контролирует ее полноту, точность и достоверность. [\[GRI 2-14\]](#)

Комитет возглавляет независимый директор, большинство его членов также независимые директора с опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.

В 2023 году состоялось пять заседаний Комитета по аудиту, где были рассмотрены проекты документов по финансовой отчетности, управлению рисками, внутреннему контролю и корпоративному управлению, а также отчеты, связанные с защитой активов и управлением существенными рисками, в том числе отчет по статистике обращений на горячую линию на российских и зарубежных активах Группы НЛМК.

Ключевые рассмотренные вопросы также касались проведения внешнего и внутреннего аудита, в том числе неаудиторских услуг, оказываемых независимым аудитором.

Управление рисками и внутренний контроль

Комитет по аудиту контролирует надежность и эффективность системы управления рисками и внутреннего контроля и системы корпоративного управления, а также разрабатывает предложения по их улучшению. Он 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 compliance. Комитет проводит регулярные встречи с внешним аудитором, командой внутреннего аудита и другими руководителями Компании.

Внутренний аудит

Комитет по аудиту ведет мониторинг деятельности и оценивает эффективность внутреннего аудита. Эти функции Комитет реализует в ходе обсуждения существенных вопросов с директором по аудиту, согласования годового плана работы и отчета о деятельности внутреннего аудита, а также в ходе рассмотрения отчетов по проведенным аудитам с основными выводами и рекомендациями.

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

Для контроля за эффективностью решений менеджмента Комитет рассматривает отчеты об исполнении рекомендаций, выданных внутренним аудитором.

Чтобы обеспечить независимость, 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 рассматривает Комитет по аудиту.

Внешний аудит

Аудитором Группы является АО «Технологии Доверия – Аудит» (ранее – АО «ПрайсвотерхаусКуперс 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 2023 году доля услуг, не относящихся к аудиту, была на допустимом уровне – не более 5% в общем объеме услуг, предоставленных ТеДо. Для соблюдения требований независимости ТеДо регулярно (минимум раз в семь лет) проводит ротацию основного персонала на аудиторских проектах.

📖 Подробнее – в разделе «Независимый аудитор».

Комитет по стратегическому планированию

Комитет по стратегическому планированию содействует Совету директоров в решении вопросов в следующих областях:

- повышение эффективности деятельности Компании в долгосрочной перспективе;
- увеличение активов Компании, доходности и инвестиционной привлекательности.

Комитет определяет цели в области минимизации воздействия на окружающую среду и климат, включая эмиссию парниковых

газов, а также 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 2023 году заседания Комитета не проводились.

Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике

Основные цели и задачи Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике – предварительное рассмотрение, разработка и представление рекомендаций Совету директоров по вопросам в следующих областях:

- назначение членов органов управления и иных ключевых сотрудников, а также подготовка кандидатов на замещение указанных должностей;
- оценка членов органов управления и иных ключевых сотрудников;
- вознаграждение членов органов управления и иных ключевых сотрудников Компании;
- социальная политика НЛМК.

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

В 2023 году Комитет продолжил планомерное выполнение своих функций в области анализа и оценки исполнения кадровой стратегии Компании, работы ключевых руководящих сотрудников, а также выполнения поручений Комитета.

Велась систематическая работа по планированию преемственности Президента (Председателя Правления), утвержден ряд документов и выданы рекомендации Совету директоров, в том числе по вопросам преемственности Совета директоров.

В 2023 году состоялось три заседания Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике (одно в очном формате, два – в заочном). На них приняты решения по следующим вопросам:

- реализация Кадровой стратегии Группы НЛМК на 2018–2022 годы;
- статус резерва на должность Президента (Председателя Правления);
- исполнение целевых показателей Президента Группы НЛМК в 2022 году и одобрение целевых проектных показателей на 2023 год;
- итоги работы Совета директоров в 2022 году и выдвижение кандидатов в Совет директоров в 2023 году;
- соответствие статусу независимого директора кандидатов для избрания в Совет директоров на годовом общем собрании акционеров НЛМК по итогам работы за 2022 год;
- профессиональная квалификация кандидатов для избрания в Совет директоров на годовом общем собрании акционеров по итогам работы за 2022 год.

Корпоративный секретарь

Корпоративный секретарь НЛМК осуществляет взаимодействие с акционерами, координацию действий 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 компаниях, работа с инсайдерами и учет аффилированных лиц компаний Группы. Все это 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) по решению Совета директоров.

Под руководством Корпоративного секретаря функционирует Аппарат Корпоративного секретаря.

Корпоративным секретарем Компании с 2005 года является Валерий Лоскутов.



Лоскутов Валерий Александрович

Год рождения – 1969.
Окончил Липецкий политехнический институт и Академию народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. Имеет степень MBA.

- На протяжении более чем 20 лет входил в органы управления ряда российских компаний.
- В Компании с 1998 года, с 2005 года занимает должность Корпоративного секретаря Группы.
- Является одним из учредителей ассоциации «Национальное объединение корпоративных секретарей». С 20 декабря 2019 года входит в состав совета ассоциации «Национальное объединение корпоративных секретарей».
- Победитель XIII Национальной премии «Директор года» в номинации «Директор по корпоративному управлению / корпоративный секретарь».

Правление

Порядок работы Правления

[GRI 2-9]

Правление руководит текущей деятельностью Компании, а также реализует выбранную стратегию и конкретные решения общего собрания акционеров и Совета директоров. Основная цель его деятельности – обеспечение эффективности работы Компании. При выполнении 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 для 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.

Отчет о деятельности Правления в 2023 году

[GRI 2-13]

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

В 2023 году проведено 36 заседаний Правления, в том числе 14 – 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;
- реализация стратегии в части операционной эффективности, инвестиционной программы, а также управления портфелем продаж;
- исполнение бюджета компаний Группы НЛМК;
- реализация Кадровой и Социальной стратегий;
- 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 2023 году у членов Правления не выявлено конфликта интересов.

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

6 человек

входили в состав Правления на 31 декабря 2023 года

Президент (Председатель Правления)

Президент (Председатель Правления) – это постоянно действующий единоличный исполнительный орган управления, основные задачи которого – руководство текущей деятельностью Компании, выполнение решений общего собрания акционеров и Совета директоров, обеспечение деятельности и своевременного принятия решений Правлением.

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

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

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]

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.

Политика вознаграждения членов Совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.

Положение о вознаграждении предусматривает прозрачные механизмы определения размера вознаграждения директоров, а также регламентирует все виды предоставляемых им выплат, льгот и привилегий.

Вознаграждение выплачивается членам Совета директоров за разумное и добросовестное исполнение возложенных на них обязанностей и реализацию предоставленных прав 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 расчетный период.

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

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

Решение о выплате вознаграждения членам Совета директоров принимает общее собрание акционеров НЛМК.

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.

Компенсация может быть выплачена, если член Совета директоров принял участие более чем в половине его заседаний. Максимальная сумма компенсации не может превышать размер базового вознаграждения, который устанавливают акционеры НЛМК.

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] [GRI 2-20]

Материальная заинтересованность членов Правления в достижении стратегических целей Компании достигается 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 операционной эффективности, социальной ответственности и безопасности труда, экологии и энергоэффективности, а также организационного развития производства.

КПЭ Президента (Председателя Правления) включают годовые финансовые результаты 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 2019 году, охватывает стратегический цикл 2018–2023 годов.

Выплаты по Программе долгосрочной мотивации зависят от выполнения стратегических целей НЛМК. 50% выплаты зависит от достижения структурного эффекта стратегии Компании, вторая половина – от достижения целевого значения EBITDA Компании на горизонте пяти лет.



Контроль деятельности и управление рисками

Для защиты акционерной стоимости и устойчивого развития Группа использует современные практики и методы контроля деятельности и управления 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. 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. Контроль выполняется в отношении российских и зарубежных дочерних предприятий Группы, он интегрирован 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 ее устойчивое развитие. Все это реализуется за счет оперативного выявления, оценки и эффективного управления рисками и возможностями.

Ключевую роль в процессе управления рисками выполняет Совет директоров, который определяет принципы и подходы к организации системы

управления рисками, а также на регулярной основе рассматривает отчетность о состоянии рисков. [\[GRI 2-12\]](#)

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

Распределение функций в области 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 работы системы внутреннего контроля и управления рисками. Контроль за процедурами, обеспечивающими 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 ОТиПБ

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 Компании (перечня существенных рисков с указанием их оценки и динамики за период) 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 ее совершенствованием. Общая организация работы по соблюдению требований 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"> Управление рисками и внутренний контроль ОТиПБ <ul style="list-style-type: none"> Подробнее – в разделе «ОТиПБ». Экология и климат <ul style="list-style-type: none"> Подробнее – в разделе «Охрана окружающей среды». Юридическая поддержка Комплаенс <ul style="list-style-type: none"> Подробнее – в разделе «Комплаенс и корпоративная этика». Корпоративная безопасность Финансовый контроллинг Информационная безопасность <ul style="list-style-type: none"> Подробнее – в разделе «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. Планомерная 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 по рискам. Повышение устойчивости Компании к прерыванию бизнеса. Эффективное реагирование и восстановление бизнеса после прерываний. Соответствие 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, а также оценка системы корпоративного управления для предоставления независимых и объективных гарантий и консультаций Совету директоров и Президенту. Консультационная деятельность, предоставление рекомендаций и обмен знаниями

Подход к управлению рисками

Управление рисками – это непрерывный процесс, нацеленный на снижение рисков до приемлемого уровня. Он призван не допустить событий, которые могут негативно повлиять на достижение бизнес-целей НЛМК. Группа стремится к ежедневному эффективному и проактивному управлению рисками и возможностями, а также к последовательному развитию риск-культуры.

Система внутреннего контроля и управления рисками НЛМК разработана с учетом вызовов внешней среды и соответствует принципам международных стандартов по управлению рисками¹. 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.



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.

Важным звеном системы внутреннего контроля и управления рисками является Комитет по управлению рисками. Комитет детально рассматривает изменения в профиле рисков Компании, вопросы работы системы внутреннего контроля и управления рисками и методологические подходы к управлению ими. 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 участвуют в выявлении профильных рисков и воздействии на них при методологической поддержке Дирекции по управлению рисками и внутреннему контролю. Эффективность управления выявленными рисками отслеживается Дирекцией при анализе управленческой отчетности функциональных подразделений – владельцев риска. Такая отчетность содержит оперативные данные на уровне бизнес-процессов о текущих и плановых значениях ключевых индикаторов риска, статусе мероприятий по управлению ими, а также о реализовавшихся рисках.

НЛМК стремится непрерывно развивать корпоративную культуру управления рисками для их своевременного выявления и эффективного управления. 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.

Большинство существенных рисков НЛМК оценивается количественно. 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 справиться со специфическими локальными задачами в бизнес-подразделениях, в Компании действует центр компетенций Risk Lab. В нем разрабатываются 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.

¹ Включая ISO 31000:2018 и COSO ERM:2017.

Карта рисков

Карта рисков НЛМК позволяет систематизировать подход 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. Руководство Группы НЛМК пристально следит за анализом критических рисков и контролирует управление ими.

Карта рисков регулярно актуализируется, отражая стратегию, меняющиеся операции и внешний контекст.

Основные изменения в карте рисков в 2024 году были продиктованы внешними обстоятельствами: выросли финансовые риски – валютно-ценовые и кредитные, а также риски непрерывности поставок и, как следствие, риски управления инвестиционными проектами, информационных технологий и информационной безопасности (ИТиИБ). В связи с этим Компания разработала мероприятия по обеспечению непрерывности деятельности и проанализировала профиль рисков ИТиИБ. Группа по-прежнему уделяет особое внимание обеспечению безопасности труда и социальному комфорту сотрудников.



Существенные риски в области устойчивого развития

Риски охраны труда и промышленной безопасности →

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

Почему риск важен?

Группа НЛМК – производственная компания. Деятельность Компании связана с эксплуатацией опасных производственных объектов и использованием большого количества механического оборудования, что создает риски для здоровья 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.

🔍 Подробнее – в разделе «Охрана труда и промышленная безопасность (ОТИПБ)».

Возможные риск-факторы

- ⚠️ Ошибки проектирования и эксплуатации.
- ⚠️ Некачественное и несвоевременное обслуживание.
- ⚠️ Скрытые дефекты.

Реализуемые мероприятия по управлению рисками

- ✓ Проведение углубленного обследования зданий и сооружений и формирование ремонтных программ.
- ✓ Развитие экспертизы промышленной безопасности.
- ✓ Разработка программы и реализация мероприятий по результатам внешней оценки пожарных рисков.
- ✓ Организация и проведение внутренних 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 LOTO (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 работ повышенной опасности.
- ✓ Внедрение мобильного приложения для регистрации рисков.

Риски охраны здоровья →

Риски получения профессиональных заболеваний, эпидемиологические риски.

Почему риск важен?

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

🔍 Подробнее – в разделе «Охрана труда и промышленная безопасность (ОТИПБ)».

Возможные риск-факторы

- ⚠️ Вредные условия труда.
- ⚠️ Недостаточное качество проведения обязательных видов медосмотра, оказания экстренной медицинской помощи и обучения оказанию первой помощи.
- ⚠️ Сезонные эпидемиологические риски.

Реализуемые мероприятия по управлению рисками

- ✓ Мероприятия по улучшению условий труда на рабочих местах, использование качественных средств индивидуальной защиты.
- ✓ 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.
- ✓ Программа по предотвращению профессиональной тугоухости.
- ✓ Модернизация корпоративных здравпунктов (закупка медицинского оборудования для оказания медицинской помощи в экстренной и неотложной форме, обучение медперсонала, реконструкция и капитальные ремонты, развитие службы цеховых терапевтов).
- ✓ Обучение работников современным алгоритмам оказания первой помощи.
- ✓ Регулярные учебно-тренировочные занятия с целью тестирования планов экстренного медицинского реагирования и отработки навыков оказания первой помощи (в том числе с множеством условно-пострадавших).
- ✓ Автоматизация предсменных/предрейсовых осмотров на всех предприятиях Группы.
- ✓ Проведение всех видов обязательных медицинских осмотров в соответствии с законодательством, наличие собственного Центра профпатологии.
- ✓ Добровольная вакцинация против сезонного гриппа и пневмококковой инфекции во всех регионах присутствия Компании.

Экологические риски →

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

Риски, связанные с влиянием экологической ситуации на деятельность предприятий Группы¹.

Почему риск важен?

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

Ответственное отношение к окружающей среде и эффективное использование природных ресурсов – ключевой принцип Политики в области устойчивого развития НЛМК. Компания объективно оценивает и стремится минимизировать экологические риски, признавая право местных сообществ и будущих поколений на чистую окружающую среду, и вкладывает значительные средства в природоохранные программы различных направлений и внедрение инновационных технологий.

Забота об окружающей среде установлена в качестве приоритета деятельности Группы на высшем уровне.

🔍 Подробнее – в разделе «Охрана окружающей среды».

Возможные риск-факторы

- ⚠️ Экологические несоответствия текущих процессов.
- ⚠️ Изменения экологического законодательства.
- ⚠️ Достаточность природных ресурсов для непрерывного осуществления производственной деятельности.

Реализуемые мероприятия по управлению рисками

- ✓ 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 эмиссии и отходов производства, сокращения воздействия на водные ресурсы, почву и биоразнообразию.
- ✓ 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.

Климатические риски →

Риски, связанные с физическими последствиями изменения климата и переходом к низкоуглеродной экономике, в том числе риски, связанные с доступностью воды.

Почему риск важен?

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

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

Группа НЛМК ответственно относится к вопросам изменения климата и последовательно снижает углеродный след производимой продукции.

🔍 Подробнее – в разделе «Изменение климата».

Возможные риск-факторы

- Физические риски:
- ⚠️ экстремальные риски (разрушительные события);
 - ⚠️ хронические риски (долговременные изменения климата).
- Риски перехода к низкоуглеродной экономике:
- ⚠️ политические риски;
 - ⚠️ экономические риски;
 - ⚠️ репутационные риски;
 - ⚠️ технологические риски.

Реализуемые мероприятия по управлению рисками

- ✓ Инжиниринг и проектирование новых объектов и оборудования с учетом климатических особенностей.
- ✓ Мероприятия по адаптации к учащению экстремальной жары и осадков.
- ✓ Создание системы мониторинга происшествий, вызванных погодно-климатическим воздействием.
- ✓ Реализация Климатической программы, инвестиционных и операционных проектов по снижению эмиссии CO₂.
- ✓ Улучшение качества и расширения ассортимента стальной продукции.
- ✓ Взаимодействие с органами власти через участие в ассоциациях, рабочих группах, комментариях и корректировки к законопроектным по низкоуглеродному развитию.

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

Риски информационных технологий и информационной безопасности

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

Ущерб вследствие хищения информации, являющейся коммерческой тайной

Почему риск важен?

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

🔍 Подробнее – в разделе «Информационная безопасность».

Возможные риск-факторы

- ⚠️ Таргетированные внешние атаки, вирусы.
- ⚠️ Ошибки персонала или намеренные действия персонала.
- ⚠️ Физическая утеря инфраструктуры и оборудования (вследствие аварий либо природных катаклизмов).

Реализуемые мероприятия по управлению рисками

- ✓ 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 информационной безопасности (DRP, BCP).

Валютно-ценовые риски

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

Почему риск важен?

Ключевой параметр, определяющий размер выручки Группы, – мировые цены на сталь. Так как основная часть выручки номинирована в валюте, а основная часть расходов – в рублях, у НЛМК возникает валютный риск.

Возможные риск-факторы

- ⚠️ Снижение цен на готовую продукцию.
- ⚠️ Рост цен на производственные материалы.
- ⚠️ Волатильность сроков поставок.
- ⚠️ Влияние курсовых разниц на финансовые результаты.

Реализуемые мероприятия по управлению рисками

- ✓ 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;
- 🔍 Подробнее – в разделе «Взаимодействие с заинтересованными сторонами».
- ⚠️ риски потери компетенций;
- ⚠️ риски выхода из строя оборудования;
- ⚠️ риски избыточных запасов;
- ⚠️ риски непрерывности поставок;
- ⚠️ риски ликвидности;
- ⚠️ налоговые риски;
- ⚠️ кредитные риски;
- ⚠️ процентные риски;
- ⚠️ риски физической и экономической безопасности;
- ⚠️ риски несоответствия законодательству.

🔍 Подробнее – в разделе «Комплаенс и корпоративная этика».



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

¹ DRP (disaster recovery plan), BCP (business continuity plan) – план по управлению непрерывностью бизнеса и аварийным восстановлением.

Результаты деятельности в 2023 году

В 2023 году наблюдались негативная динамика на 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. НЛМК также продолжила проекты по совершенствованию Системы внутреннего контроля и управления рисками, развитию подходов к риск-менеджменту и риск-культуре с акцентом на устойчивости меняющихся процессов.

Ключевые проекты в области управления рисками:

- проводится адаптация процессов к меняющимся условиям рынков сырья, оборудования и готовой продукции, развивается импортозамещение;
- увеличена эффективность поддержания производственной инфраструктуры за счет внедрения более совершенных инструментов диагностики и обследований, которые позволяют принимать риск-ориентированные решения;
- доработаны основные бизнес-процессы и пересмотрены внутренние контроли;

- внедрены новые контроли по минимизации рисков мошенничества;
- реализовано тиражирование инструментов автоматизации контрольной среды при принятии решений по сделкам с отсрочкой платежа на различные площадки Компании.

Результаты реализации программ по управлению рисками в отдельных сферах (ОТиПБ, экология, климат, комплаенс и корпоративная этика, информационная безопасность) приведены в соответствующих разделах.

Риск-стратегия и планы на 2024 год и среднесрочную перспективу

В НЛМК внедрена практика регулярной актуализации Стратегии в области внутреннего контроля и управления рисками. В 2023 году утверждены три основные направления развития системы внутреннего контроля и управления рисками на ближайшие два года.

Управление непрерывностью

Системная работа по управлению непрерывностью является одним из приоритетов в минимизации рисков. 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 2024 году планируется внедрить регулярные риск-сессии по поддержанию непрерывности деятельности основной производственной цепочки при реализации крупных инвестиционных проектов.

Зрелость процессов

НЛМК проводит последовательную работу по повышению уровня зрелости системы внутреннего контроля и управления рисками для достижения целевых показателей проектов и процессов. Это направление включает в себя следующие процессы:

- анализ контрольных процедур, выявление областей для развития и редизайн;
- 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. На это направлен блок дополнительных образовательных решений, проводится обучение, повышение осведомленности работников о Системе внутреннего контроля и управления рисками, а также о каналах коммуникации.

Комплаенс и корпоративная этика

Честное и открытое взаимодействие с деловыми партнерами и общественностью, следование ведущим практикам корпоративного управления и нормам деловой этики, а также высокий уровень корпоративной культуры укрепляют деловую репутацию Группы НЛМК и ее позиции на мировом рынке металлопродукции.

Кодекс корпоративной этики Группы НЛМК

Компания соблюдает нормы применимого законодательства и следует дополнительным этическим принципам и правилам ведения бизнеса. [Кодекс корпоративной этики](#), утвержденный

Советом директоров в 2018 году, – это публичный документ, который размещен на официальном сайте Компании. [\[GRI 2-23\]](#)

Базовые этические ценности, закрепленные в Кодексе корпоративной этики Группы НЛМК [\[GRI 2-24\]](#) [\[GRI 2-27\]](#)

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

Эффективность

Группа НЛМК стремится повышать эффективность своей деятельности, в том числе путем совершенствования системы корпоративного управления, производственных процессов, а также внедрения инновационных технологий

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

Взаимное уважение и профессионализм

Сотрудники Группы НЛМК – это основа 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 и населением регионов присутствия Компании, а также принимает меры по защите окружающей среды

В дополнение к Кодексу утверждены этические принципы и нормы служебного поведения сотрудников¹.

В 2023 году также был принят Кодекс этики и делового поведения НЛМК Европа.

Для коллегиального обсуждения спорных вопросов, касающихся соблюдения этических требований сотрудниками, в 2023 году создан Комитет по этике. В него вошли руководители, напрямую подчиняющиеся Президенту (Председателю Правления), включая управляющего директора производственной площадки в Липецке. Секретарь Комитета – руководитель подразделения комплаенс.

Все сотрудники Компании проходят ознакомление с Кодексом при приеме на работу и в дальнейшем – регулярное обучение по этому документу. В 2023 году для сотрудников, занимающих должности с риском коррупции, проведено 49 вебинаров по применению требований Кодекса и мер по противодействию коррупции.

Для остальных руководителей и специалистов проводится электронный тренинг по Кодексу и Антикоррупционной политике, который в 2023 году прошли 4,7 тыс. сотрудников.

Знание и соблюдение требований Кодекса обязательно для всех сотрудников Компании и прописано во всех должностных инструкциях как стандартное требование. Кроме того, вопросы на знание требований Кодекса включены в тестирование профессиональных компетенций сотрудников Компании, которое проводится раз в три года. В 2023 году оценку по сквозной компетенции «Корпоративная этика» прошли 908 сотрудников. Сотрудники должны были правильно ответить на 12 вопросов по теме Кодекса корпоративной этики, Антикоррупционной политики и Положения о конфликте интересов. По результатам тестирования 80 сотрудников получили высшую оценку и поощрение по корпоративной программе нематериальной мотивации «Сферум», а также в личном кабинете на портале.

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 требует от контрагентов соблюдения требований в области:

- прав человека;
- добросовестной конкуренции;

- противодействия коррупции и предотвращения конфликтов интересов;
- охраны труда и промышленной безопасности, а также иных требований в наиболее значимых для Компании областях.

Новые партнеры проходят ознакомление с положениями Кодекса в процессе квалификации, выбора контрагента и заключения договора. В 2023 году более 19 тыс. организаций подтвердили, что ознакомлены с требованиями Кодекса этики партнера и соблюдают его.

Кроме того, Группа требует от деловых партнеров подписывать согласие с принятыми в Компании антикоррупционными условиями.

🔗 Подробнее – в разделе «Взаимодействие с поставщиками и подрядчиками».



~5 тыс.

сотрудников, занимающих должности с риском коррупции, прошли обучение по противодействию коррупции

45

высших руководителей прошли специальное обучение по вопросам противодействия коррупции и соблюдения корпоративной этики в январе 2024 года

¹ Утверждены Правлением Компании 29 сентября 2023 года.

Система комплаенс

В 2023 году Компания продолжила развивать систему 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 координирует внедрение и работу системы комплаенс в целом. Подразделение 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 курируют функциональные подразделения. Каждое из них реализует свою систему мер по управлению соответствующими комплаенс-рисками.

Независимая горячая линия комплаенс

[GRI 2-25] [GRI 2-26]

Вне зависимости от области Группа НЛМК уделяет особое внимание мерам по развитию культуры добросовестного и этичного поведения сотрудников как внутри Компании, так и в отношениях с другими заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). С этой целью в НЛМК действует независимая горячая линия комплаенс, куда любая заинтересованная сторона может сообщить о нарушении.

С 2022 года независимая горячая линия комплаенс охватывает не только российские предприятия, но и все зарубежные площадки Группы НЛМК. В качестве независимых операторов горячей линии привлечены компании, отлично зарекомендовавшие себя в этой сфере.

В 2022–2023 годах для российских и зарубежных предприятий Группы разработаны и утверждены внутренние документы, закрепляющие порядок работы каналов независимой горячей линии комплаенс. В них также включены гарантии защиты заявителей от негативных последствий.

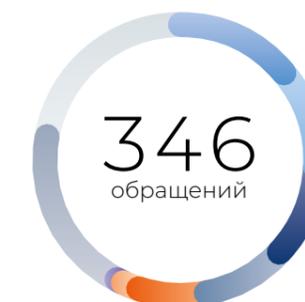
В соответствии с указанными документами:

- на горячей линии принимаются сообщения о любом событии в работе НЛМК, которое заявитель добросовестно считает неправомерными. К ним относятся нарушения применимого законодательства, любые виды коррупции и мошенничества, нарушение внутренних документов Компании, включая Кодекс корпоративной этики, Антикоррупционную политику и Политику по правам человека;
- обратиться на горячую линию комплаенс может любой человек, в том числе сотрудники компаний Группы НЛМК и контрагенты;
- по каждому сообщению, поступившему на горячую линию комплаенс, проводится проверка достоверности. Результаты фиксируются в специализированной информационной системе и доводятся до сведения заявителя;
- Компания защищает конфиденциальность сведений о лицах, добросовестно обратившихся на Комплаенс Радар;
- в Компании запрещено применять негативные последствия за добросовестное сообщение о нарушении.

Результаты работы независимой горячей линии комплаенс (Комплаенс Радара) в 2023 году

Из 38 сообщений, касающихся соблюдения пропускного режима и экономической безопасности, подтвердилось 18 случаев.

Структура обращений по темам, %



● Запрос разъяснений	14
● Нарушение этики и норм делового общения	12
● Организация пропускного режима и режима безопасности	11
● Организация закупочных процедур	10
● Оплата труда	8
● Конфликт интересов	2
● Организация процедур продаж	1
● Иные трудовые вопросы	20
● Иные нарушения внутренних процедур	22

Практика противодействия коррупции (антикоррупционный комплаенс)

[GRI 3-3] [GRI 205-1] [GRI 205-2] [GRI 205-3]

В своей работе НЛМК руководствуется принципами честного, прозрачного и этичного ведения бизнеса и нормами международных и региональных документов, таких как Конвенция ООН против коррупции. Группа не приемлет коррупцию в любых формах и проявлениях (принцип «нулевой терпимости»). Компания ведет целенаправленную работу по недопущению коррупционных проявлений и мошенничества и противодействию им. Эти вопросы находятся в зоне постоянного внимания руководства Компании.

Программа антикоррупционного комплаенс Группы НЛМК направлена на предотвращение и своевременное выявление фактов коррупции. Для этого в Компании внедряют и развивают:

- системы внутреннего контроля;
- корпоративную культуру нетерпимости к коррупции;
- механизмы обратной связи для заявлений о фактах коррупции.

Новая редакция Антикоррупционной политики, утвержденная Советом директоров в 2021 году, запрещает совершение сотрудниками коррупционных действий вне зависимости от должности, а также финансирования политических партий и иного участия Компании в политической деятельности.

Подразделение комплаенс отвечает за информирование сотрудников об антикоррупционных требованиях. Для этого применяются различные механизмы, в том числе:

- регулярные публикации на внутреннем портале и в печатных изданиях корпоративной газеты «Наш комбинат»;
- размещение печатной информации на информационных стендах и в комнатах сменно-встречных собраний на производственных площадках;
- выпуск видеороликов на НЛМК-ТВ, в том числе с участием высшего руководства.

В преддверии Международного дня борьбы с коррупцией, который отмечается по инициативе ООН, Компания ежегодно проводит специальные курсы и викторины для сотрудников на антикоррупционную тему.

В 2023 году в рамках проекта развития системы внутреннего контроля проведена оценка коррупционных рисков в отношении процессов продаж на зарубежных площадках Группы. Существенных рисков, связанных с коррупцией, не выявлено.

Идентификация, анализ и оценка рисков, связанных с коррупцией и мошенничеством, проводятся на всех уровнях управления и во всех компаниях Группы.

Система противодействия коррупции

[GRI 3-3] [GRI 205-1] [GRI 205-3]

Распределение ответственности и полномочий подразделений Компании в области 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 отчеты о результатах функционирования линии комплаенс, а также результаты аудитов отдельных процессов, включающих оценку рисков коррупции и мошенничества. В 2023 году Комитет по аудиту рассмотрел отчет работы независимой горячей линии комплаенс за 2022 год и девять месяцев 2023 года.

КУР рассматривает вопросы, связанные с идентификацией и оценкой коррупционных рисков, утверждением и контролем эффективности мероприятий по управлению коррупционными рисками. В 2023 году Комитет рассмотрел три отчета о результатах аудита процессов, включая выявленные риски, связанные с коррупцией и мошенничеством.

Президент (Председатель Правления) назначает ответственного за антикоррупционную работу в Компании и отвечает за общий контроль реализации антикоррупционных мер. Ответственным за антикоррупционную работу назначен вице-президент по правовым вопросам и управлению рисками. В его задачи входит развитие системы внутреннего контроля, в том числе в сфере противодействия коррупции и мошенничеству. Ему подчиняется 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.

В отчетном году Компания или ее дочерние и зависимые общества не привлекались к административной ответственности за совершение коррупционных правонарушений.

Внутренний контроль и процедуры урегулирования конфликтов интересов

Управление рисками коррупции и мошенничества на уровне отдельных процессов проводится в рамках системы внутреннего контроля в Компании. Оценка коррупционных рисков в отношениях с третьими лицами происходит в ходе квалификации поставщиков и подрядчиков. В процесс согласования договоров также внедрен комплаенс-контроль наличия антикоррупционных условий.

📖 Подробнее – в разделе «Контроль деятельности и управление рисками».

Урегулирование конфликтов интересов

Зарубежный контур

В 2023 году НЛМК Индия утвердила Политику в отношении конфликтов интересов, которой предусмотрено декларирование ситуаций с риском конфликта интересов всеми сотрудниками. 100% сотрудников подтвердили ознакомление и обязательство соблюдать требования Политики. Конфликтов интересов не выявлено.

Кодекс этики и служебного поведения, утвержденный в НЛМК Европа в 2023 году, также требует декларировать конфликт интересов в случае его возникновения.

Российский контур

В 2023 году утверждена новая редакция Положения о порядке предотвращения, раскрытия и урегулирования конфликта интересов. В нем приведен перечень ситуаций, раскрываемых всеми сотрудниками. Члены руководящих органов Компании дополнительно раскрывают сведения об участии в органах управления любых сторонних организаций.

🗣️ **6,9** тыс.

сотрудников прошли декларирование конфликта интересов и сертификации соблюдения внутренних документов, включая 100% руководителей высшего управленческого уровня (топ-100) в 2023 году

По итогам декларирования было выявлено 34 случая реального и 97 случаев потенциального конфликта интересов.

📝 **33** из 34 случаев

реального конфликта интересов урегулированы, один находился в процессе урегулирования на 31 декабря 2023 года

Все случаи потенциального конфликта интересов поставлены на мониторинг в информационной системе службы безопасности.

Внедрение антикоррупционной культуры

[GRI 2-24] [GRI 205-2]

Компания уделяет особое внимание внедрению культуры нетерпимости к коррупции через программу обучения и информирования сотрудников о принятых стандартах поведения, включая пример руководства («тон сверху»).

Информация о принятых в Компании стандартах поведения доводится до сотрудников по следующим каналам:

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

Всего в 2023 году по этим каналам корпоративных коммуникаций направлено более 50 информационных сообщений на тему корпоративной этики и противодействия коррупции, включая сообщения о результатах служебных проверок и расследований Дирекции по безопасности.

Все высшее руководство в обязательном порядке проходит ежегодное ознакомление с антикоррупционными политиками и практиками Компании в ходе декларирования конфликта интересов.

В Компании также действует программа обучения сотрудников антикоррупционным требованиям: сотрудники, занимающие должности с риском коррупции, ежегодно проходят обучение антикоррупционным требованиям, чередуя синхронное обучение (вебинар) с электронным курсом. Все остальные руководители и специалисты проходят электронный курс по противодействию коррупции каждые два года.

В 2023 году обучение антикоррупционным требованиям прошли почти 10 тыс. сотрудников (22% от среднесписочной численности), половина из них – в форме электронного курса. При этом обучение в форме вебинаров с преподавателем прошли более 80% от общего количества сотрудников, занимающих должности с высоким коррупционным риском.

Всего к сотрудникам, занимающим должности с высоким коррупционным риском, в Компании отнесено более 6 тыс. человек, или 14% от среднесписочной численности.

Обучение сотрудников в разбивке по регионам и по управленческому статусу в 2023 году



Специалисты	5 004	52%
Руководители	4 677	48%
Вебинары	4 999	52%
Электронный курс	4 682	48%

70%

руководителей высшего управленческого уровня (62 человека) прошли обучение в форме вебинаров по антикоррупционным требованиям и правилам корпоративной этики в январе 2024 года

0,3 часа

среднее количество часов обучения по вопросам противодействия коррупции на одного работника (исходя из среднесписочной численности)

Помимо внедрения культуры комплаенс внутри Группы, НЛМК также информирует и обучает антикоррупционным требованиям своих партнеров.

В 2023 году подтвердили ознакомление с антикоррупционными требованиями более 19 тыс. деловых партнеров.

Оценка эффективности и аудит

Подразделение комплаенс регулярно проводит оценку эффективности программы антикоррупционного комплаенс и представляет ее результаты ответственному за антикоррупционную работу. Отчетность о работе системы комплаенс в целом представляется Президенту (Председателю Правления) ежегодно.

Эффективность системы противодействия коррупции и мошенничеству оценивается в ходе проверок внутреннего аудита. В 2023 году Дирекция по аудиту провела аудиты отдельных процессов ФН «Инвестиции» и ФН «Логистика» и сформировала рекомендации по улучшению процессов, в том числе по противодействию коррупции и мошенничеству.

Планы на 2024 год и среднесрочную перспективу

В 2024 году Компания намерена продолжить развитие системы комплаенс Группы НЛМК и программ по отдельным направлениям.

Компания планирует:

- внедрить упрощенную версию Кодекса этики для сотрудников, где совмещены требования Кодекса корпоративной этики 2018 года и Этические принципы и нормы служебного поведения 2023 года;
- разработать и внедрить программы коммуникаций по темам комплаенс и этики, а также по использованию каналов для сообщений о нарушениях в зарубежном контуре;
- разработать и внедрить электронный курс по Кодексу этики для зарубежных площадок;
- проверить знания сотрудников по темам комплаенс и этики в ходе тестирования сквозных компетенций;
- провести очное обучение сотрудников профильных подразделений антикоррупционным требованиям.

В 2023 году также проведен внешний аудит системы антикоррупционного комплаенс Компании. По его итогам НЛМК присвоен класс A2 «Компании с высоким уровнем противодействия коррупции».

Антимонопольный комплаенс

[GRI 206-1]

В 2023 году Компания продолжила развивать систему внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства (антимонопольный комплаенс).

Основные изменения в 2023 году:

- более 900 сотрудников профильных подразделений прошли обучение в форме электронного курса по утвержденной программе обучения антикоррупционным требованиям;
- семь справочно-аналитических заключений подготовлено и направлено сотрудникам профильных подразделений в рамках мониторинга актуальных изменений антимонопольного законодательства и правоприменительной практики.

Независимый аудитор

Для проверки и подтверждения достоверности консолидированной финансовой отчетности Группы НЛМК по МСФО и бухгалтерской (финансовой) отчетности по РПБУ Компания привлекает независимую аудиторскую организацию.

Независимая организация для предоставления Компании аудиторских услуг отбирается из числа признанных независимых аудиторов, обладающих высокой профессиональной репутацией. Основными критериями для выбора независимого аудитора являются:

- квалификация аудиторской организации;
- качество оказываемых услуг;
- 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 (ранее – АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит», или PwC) является аудитором Группы с 2003 года. Комитет Совета директоров по аудиту, оценивавший эффективность действовавшего независимого аудитора, был удовлетворен качеством оказанных услуг и рекомендовал в 2023 году Совету директоров и общему собранию акционеров вновь утвердить ТеДо в качестве аудитора Группы на 2023 год.

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 2023 году доля услуг, не относящихся к аудиту, в общем объеме предоставленных ТеДо услуг была на допустимом уровне – не более 5%.

Вознаграждение независимого аудитора

Совет директоров НЛМК определил величину вознаграждения за оказание услуг по аудиту (обзору) промежуточной и годовой консолидированной отчетности по МСФО НЛМК за 2023 год, а также аудиту отчетности по РПБУ за 2023 год в размере 90,35 млн руб. (без НДС).

Вознаграждение независимого аудитора Группы НЛМК за 2023 год, \$ тыс. (без НДС)



- Аудит и обзорные проверки
- Неаудиторские услуги

1 201
53

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 ТеДо проводит регулярную ротацию ключевого персонала рабочей группы по аудиту. Последняя такая ротация была осуществлена в 2020 году.

Информационная безопасность

В Группе НЛМК применяется единый подход к противодействию киберугрозам, достигаемый с помощью комплексной системы информационной безопасности (КСИБ). Это позволяет Группе НЛМК обеспечивать высокий уровень зрелости информационной безопасности.

В 2023 году сохранялась активность злоумышленников в отношении российских компаний. Благодаря выстроенному процессу мониторинга состояния защищенности ИТ-инфраструктуры в режиме 24/7 специалистам Центра кибербезопасности НЛМК удалось в 11 раз снизить количество инцидентов информационной безопасности по сравнению с 2022 годом.

Особое внимание было уделено защите от угроз, направленных через электронную почту. Благодаря внедренным средствам защиты информации и обучению сотрудников правилам безопасности специалистам удалось выявить и блокировать попытки злоумышленников проникнуть в корпоративные сети через электронные сообщения. Это существенно снизило риск для Компании и защитило конфиденциальные данные от утечек и несанкционированного доступа.

Не менее важным аспектом кибербезопасности Группы НЛМК является культура информационной безопасности сотрудников как в работе, так и в личной жизни. Для повышения осведомленности сотрудникам доступны электронные курсы по информационной безопасности, регулярно проверяются навыки распознавания фишинговых писем, публикуются заметки о кибербезопасности, а также рассылаются информационные материалы о рисках и угрозах цифрового мира. Каждый сотрудник Группы НЛМК осознает свою роль в обеспечении безопасности информации и несет личную ответственность за выполнение применимых к нему требований информационной безопасности.



⚠ В 11 раз

удалось снизить количество инцидентов информационной безопасности по сравнению с 2022 годом