

A large, stylized white letter 'Л' is positioned on the left side of the cover. The background of the letter is a photograph of a bridge structure, likely the Crimean Bridge, with a focus on the cables and the deck.

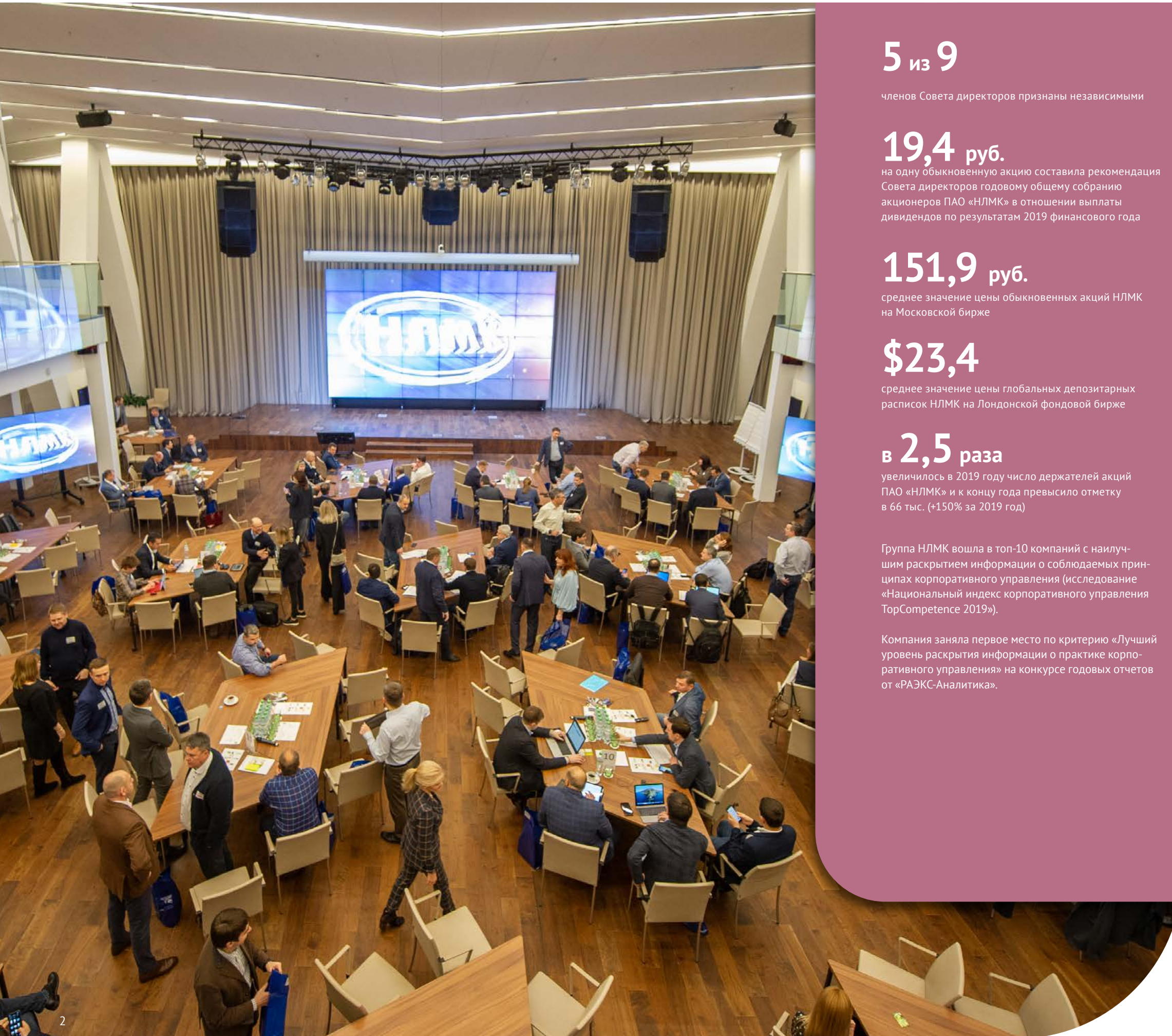
2019

Годовой отчет

**КОРПОРАТИВНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**

Содержание

Корпоративное управление	2
Система корпоративного управления	4
Общее собрание акционеров	7
Совет директоров	8
Комитеты Совета директоров	21
Корпоративный секретарь	27
Правление	28
Отчет о вознаграждении органов управления	35
Контроль деятельности и управление рисками	38
Система внутреннего контроля и управления рисками	39
Внутренний аудит	44
Противодействие коррупции и добросовестные деловые практики	46
Независимый аудитор	49
Информация для акционеров и инвесторов	50



5 из 9

членов Совета директоров признаны независимыми

19,4 руб.

на одну обыкновенную акцию составила рекомендация Совета директоров годовому общему собранию акционеров ПАО «НЛМК» в отношении выплаты дивидендов по результатам 2019 финансового года

151,9 руб.

среднее значение цены обыкновенных акций НЛМК на Московской бирже

\$23,4

среднее значение цены глобальных депозитарных расписок НЛМК на Лондонской фондовой бирже

в 2,5 раза

увеличилось в 2019 году число держателей акций ПАО «НЛМК» и к концу года превысило отметку в 66 тыс. (+150% за 2019 год)

Группа НЛМК вошла в топ-10 компаний с наилучшим раскрытием информации о соблюдаемых принципах корпоративного управления (исследование «Национальный индекс корпоративного управления TopCompetence 2019»).

Компания заняла первое место по критерию «Лучший уровень раскрытия информации о практике корпоративного управления» на конкурсе годовых отчетов от «РАЭК-Аналитика».

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

СУЩЕСТВЕННАЯ ТЕМА

Противодействие коррупции

КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ, ПРОИЗОШЕДШИЕ В 2019 ГОДУ

- Утверждена обновленная Дивидендная политика.
- Приоритизация аспектов устойчивого развития в работе Совета директоров:
 - утверждение Политики в области устойчивого развития;
 - внесение изменений во внутренние документы в части уточнения функций и задач Совета директоров и его комитетов в области ESG.

ПРИНЦИПЫ ГЛОБАЛЬНОГО ДОГОВОРА ООН

- **Принцип 7:** деловые круги должны поддерживать подход к экологическим вопросам, основанный на принципе предосторожности.
- **Принцип 10:** деловые круги должны противостоять всем формам коррупции, включая вымогательство и взяточничество.

ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



- новые редакции положений о комитетах Совета директоров Компании (в соответствии с ними на Комитет по стратегическому планированию возложена функция по определению целей и стратегии Компании в области минимизации воздействия на окружающую среду, включая эмиссию парниковых газов, рассмотрение и утверждение соответствующей инвестиционной программы, а Комитет по аудиту будет контролировать полноту раскрытия информации в области устойчивого развития).
- В декабре 2019 года общим собранием акционеров была утверждена новая редакция Положения о Совете директоров. В рамках данного документа отражены задачи Совета директоров в части обеспечения соблюдения принципов устойчивого развития и определения целей и задач в области устойчивого развития, а также контроля их выполнения и соблюдения Политики в области устойчивого развития. Также на указанном общем собрании акционеров в Положение об общем собрании акционеров и Положение о Совете директоров были внесены изменения в соответствии с требованиями действующего законодательства и Правилами листинга ПАО Московская Биржа.
- В марте 2019 года Советом директоров была утверждена Дивидендная политика. В соответствии с обновленной Дивидендной политикой Группа НЛМК планирует выплачивать акционерам 100% свободного денежного потока, если соотношение «Чистый долг / EBITDA» ниже или равно 1,0х, и 50% свободного денежного потока, если соотношение «Чистый долг / EBITDA» выше 1,0х. При этом для расчета свободного денежного потока в целях выплаты дивидендов Группа будет использовать нормализованный показатель инвестиций в сумму \$700 млн в год, если фактические инвестиции будут выше этого уровня.

По результатам 2019 года НЛМК в той или иной степени соблюдает 78 из 79 принципов Кодекса корпоративного управления, или 99%. В том числе

ОЦЕНКА СООТВЕТСТВИЯ УРОВНЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ГРУППЫ РЕКОМЕНДАЦИЯМ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, %



полностью соблюдается 67 принципов (85%), 11 принципов соблюдаются частично и только один принцип не соблюдается.

В качестве методологии, используемой Компанией при оценке соблюдения принципов корпоративного управления, закрепленных Кодексом корпоративного управления, использованы рекомендации Банка России по составлению отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления.

На конкурсе годовых отчетов от «РАЭК-Аналитика» Компания заняла первое место по критерию «Лучший уровень раскрытия информации о практике корпоративного управления в годовом отчете по итогам 2018 года».

На прошедших в 2019 году собраниях продолжена практика эффективного применения сервиса электронного голосования, позволяющего акционерам голосовать независимо от места учета их прав. Общее количество принявших участие в голосовании акционеров, воспользовавшихся данным сервисом в 2019 году, увеличилось в пять раз. При этом с момента запуска сервиса электронного голосования в марте 2018 года число акционеров, воспользовавшихся данным сервисом, выросло более чем в десять раз.

По решению Совета директоров Компании во время проведения годового общего собрания акционеров по итогам работы за 2018 год также осуществлялась его видеотрансляция, доступная акционерам в рамках сервиса электронного голосования.

В 2019 году число держателей акций НЛМК увеличилось в 2,5 раза и к концу года превысило отметку в 66 тыс. (+150% за 2019 год). Данный показатель, а также величина его прироста являются самыми высокими за всю историю Компании и свидетельствуют о достигнутом высоком уровне доверия акционеров – физических лиц.

ПЛАНЫ НА 2020 ГОД И СРЕДНЕСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

В 2020 году НЛМК продолжит анализ лучших практик корпоративного управления и их оценку с точки зрения внедрения в деятельность Компании. Особое внимание будет уделено анализу рейтингов и бенчмаркингов, позволяющих объективно оценивать достижения эмитентов, а также выявлять практики, которые приносят наибольшую пользу Компании и важны для ее стейкхолдеров. Компания продолжит совершенствовать систему корпоративного управления, в том числе с учетом рекомендаций нормативных документов Европейского союза.

ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

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

Акционерам НЛМК предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли Компании посредством получения дивидендов. НЛМК обеспечивает равенство условий для всех акционеров и равное отношение к ним со стороны Компании.

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ОБЩЕГО СОБРАНИЯ АКЦИОНЕРОВ НЛМК

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Компании и действует на основании законодательства Российской Федерации, Устава и Положения об общем собрании акционеров. Компетенция общего собрания акционеров установлена требованиями Федерального закона «Об акционерных обществах» и Уставом Компании. Порядок подготовки, созыва, проведения и подведения итогов общего собрания акционеров НЛМК определен Положением об общем собрании акционеров, размещенном на официальном сайте Компании.

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

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



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

Помимо предусмотренных законодательством Российской Федерации 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. Так, Компания также размещает информацию о проезде к месту проведения общего собрания акционеров, примерную форму доверенности, которую акционер может выдать своему представителю для участия в общем собрании акционеров, а также информацию о порядке удостоверения такой доверенности.

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

Функции счетной комиссии общего собрания акционеров выполняет независимый регистратор Компании.

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

ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗА 2019 ГОД

В 2019 году было проведено четыре общих собрания акционеров.

Годовое общее собрание акционеров НЛМК по итогам работы за 2018 год состоялось 19 апреля 2019 года. Присутствовали акционеры или представители акционеров, владеющие в общей сложности 91,15% акционерного капитала НЛМК, что соответствует требованиям кворума. В ходе годового общего собрания акционеров были приняты решения по обязательным вопросам, предусмотренным п. 1 ст. 47 Федерального закона «Об акционерных обществах», а также приняты решения по выплате дивидендов по результатам 2018 года.

Внеочередные общие собрания акционеров НЛМК состоялись в форме заочного голосования.

На внеочередном общем собрании акционеров НЛМК, состоявшемся 7 июня 2019 года, было принято решение о выплате (объявлении) дивидендов по результатам I квартала 2019 года по обыкновенным акциям денежными средствами в размере 7,34 руб. на одну обыкновенную акцию, в том числе за счет прибыли прошлых лет.

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.

ОБЩИЕ СОБРАНИЯ АКЦИОНЕРОВ НЛМК В 2019 ГОДУ

Тип общего собрания акционеров по статусу (формату)	Количество
Годовое (очное с применением технологии электронного голосования и онлайн-трансляции)	1
Внеочередное (заочное с применением технологии электронного голосования)	3

ВНЕОЧЕРЕДНЫЕ ОБЩИЕ СОБРАНИЯ АКЦИОНЕРОВ НЛМК В 2019 ГОДУ

Дата проведения	Число голосов, принадлежащих лицам, принявшим участие во внеочередном общем собрании акционеров, %
07.06.2019	91,25
27.09.2019	89,61
20.12.2019	89,46

На внеочередном общем собрании акционеров НЛМК, состоявшемся 27 сентября 2019 года, было принято решение о выплате (объявлении) дивидендов по результатам первого полугодия 2019 года по обыкновенным акциям денежными средствами в размере 3,68 руб. на одну обыкновенную акцию.

На внеочередном общем собрании акционеров НЛМК, состоявшемся 20 декабря 2019 года, было принято решение о выплате (объявлении) дивидендов по результатам девяти месяцев 2019 года по обыкновенным акциям денежными средствами в размере 3,22 руб. на одну обыкновенную акцию, в том числе за счет прибыли прошлых лет. Также были утверждены новые редакции Положений об общем собрании акционеров и Совете директоров НЛМК.

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

Помимо основных целей Совета директоров, предусмотренных законодательством и Положением о Совете директоров Компании, ключевое значение придается таким целям и задачам Совета директоров, как оценка политических, финансовых и иных рисков, обеспечение соблюдения принципов корпоративного управления и устойчивого развития, контроль за соблюдением Политики в области устойчивого развития.

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

В Положении о Совете директоров закреплён порядок подготовки и проведения заседаний Совета директоров, предоставляющий членам Совета директоров возможность надлежащим образом готовиться к их проведению.

Члены Совета директоров Компании обладают достаточным временем для добросовестного и эффективного выполнения своих обязанностей, в том числе для участия в заседаниях Совета директоров и его комитетов. Требование к членам Совета директоров в части наличия достаточного количества времени для эффективного участия в работе Совета директоров закреплено в Кодексе корпоративного управления Компании.

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

Форма проведения заседания Совета директоров НЛМК определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее значимые вопросы, относящиеся к компетенции Совета директоров, рассматриваются на очных заседаниях и, как правило, предварительно оцениваются комитетами Совета директоров, что способствует их всестороннему обсуждению и принятию взвешенных решений. Эффективность Совета директоров обеспечивается за счет следующих элементов:

- планирования деятельности посредством утверждения графика проведения заседаний;
- эффективного состава Совета директоров, отражающего оптимальный баланс квалификаций и опыта;
- включения в состав Совета директоров независимых директоров;
- процедуры введения в должность вновь избранного члена Совета директоров;
- ежегодной оценки Совета директоров и комитетов;
- обеспечения преемственности Совета директоров – последовательного обновления состава Совета директоров с сохранением компетенций и лучших практик работы.

Деятельность Совета директоров НЛМК регулируется Уставом Компании, а также Положением о Совете директоров, размещенными на официальном сайте Компании.

Сведения о составе Совета директоров, его комитетов, а также о проведенных заседаниях и принятых решениях раскрывается на официальном сайте Компании.

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

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

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

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

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

НЕЗАВИСИМЫЕ ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В целях обеспечения эффективности осуществления Советом директоров своих функций, в том числе связанных с защитой интересов акционеров и управлением рисками, в состав Совета директоров Компании избраны независимые директора. Наличие в составе Совета директоров Компании независимых директоров содействует формированию объективного мнения Совета директоров по обсуждаемым вопросам, повышает эффективность управления и благоприятно сказывается на имидже Компании.

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

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

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

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

В ходе проведенной в 2019 году Советом директоров оценки независимости членов Совета директоров четыре из пяти директоров были признаны полностью соответствующими критериям независимости, определенным Положением о Совете директоров Компании. При этом один директор, имея формальную связь с НЛМК (господин Бенедикт Шортино занимает должность члена Совета директоров в совокупности более семи (но менее 12) лет), был признан независимым, поскольку связанность по указанному критерию является формальной и не влияет на принимаемые им решения и его работу в составе Совета директоров.



СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ НЛМК ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 ГОДА

Член Совета директоров	Должность	Продолжительность работы в Совете директоров, лет	Статус директора	Участие в Комитете по стратегическому планированию	Участие в Комитете по аудиту	Участие в Комитете по кадрам, вознаграждениям и социальной политике
Владимир Лисин	Председатель Совета директоров	23	Неисполнительный	✓	–	✓
Олег Багрин	Член Совета директоров	15	Неисполнительный	Председатель	–	✓
Томас Верасто	Член Совета директоров	4	Независимый	✓	–	✓
Николай Гагарин	Член Совета директоров	18	Неисполнительный	–	✓	–
Карен Саркисов	Член Совета директоров	10	Неисполнительный	✓	✓	–
Станислав Шекшня	Член Совета директоров	5	Независимый	–	✓	Председатель
Бенедикт Шортино	Член Совета директоров	8	Независимый	✓	✓	–
Марьян Оудеман	Член Совета директоров	2	Независимый	✓	Председатель	–
Йоахим Лимберг	Член Совета директоров	1	Независимый	✓	–	✓

СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

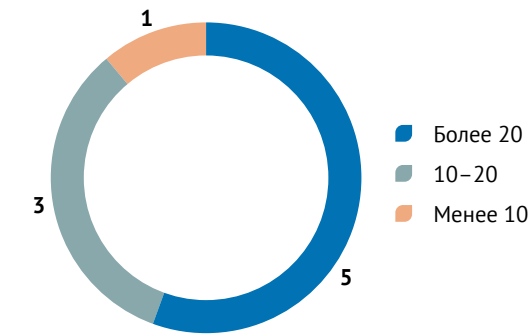
GRI 102-22 Состав Совета директоров Компании сбалансирован по квалификации, опыту, знаниям и деловым качествам, а также обладает необходимым разнообразием. Члены Совета директоров обладают безупречной деловой репутацией, знаниями, навыками и опытом в области металлургии и горнодобывающей промышленности,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

В 2019 году Комитетом по кадрам, вознаграждениям и социальной политике было утверждено Положение о преемственности Совета директоров Компании. Данное положение направлено на поддержание баланса ключевых компетенций, опыта и оптимального состава Совета директоров.

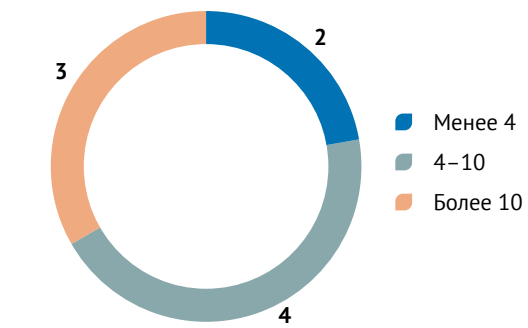
Действующий по состоянию на 31 декабря 2019 года состав Совета директоров был избран на годовом общем собрании акционеров 19 апреля 2019 года в количестве девяти человек, при этом пять членов Совета директоров были избраны в качестве независимых директоров. В течение 2019 года состав Совета директоров менялся. В состав Совета директоров был избран новый независимый директор – Йоахим Лимберг.

Все члены Совета директоров не являются акционерами НЛМК и не совершали сделок с акциями Компании в 2019 году.

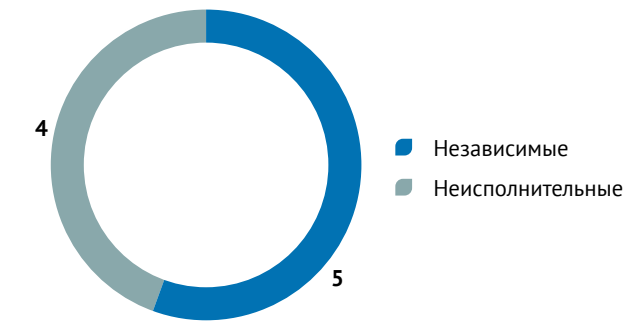
ОПЫТ РАБОТЫ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ НЛМК В СЕКТОРЕ ЧЕРНОЙ МЕТАЛЛУРГИИ, ЛЕТ



СРОК ПРЕБЫВАНИЯ В ДОЛЖНОСТИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ НЛМК¹, ЛЕТ



СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПО СТАТУСУ ДИРЕКТОРОВ¹



¹. По состоянию на 31 декабря 2019 года.

Ключевые компетенции членов Совета директоров НЛМК

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

Состав Совета директоров НЛМК в 2019 году

Состав Совета директоров, действовавший с 08.06.2018 по 19.04.2019		Состав Совета директоров, избранный 19.04.2019	
Член Совета директоров	Должность	Член Совета директоров	Должность
Владимир Лисин	Председатель Совета директоров	Владимир Лисин	Председатель Совета директоров
Олег Багрин	Член Совета директоров	Олег Багрин	Член Совета директоров
Томас Верасто	Член Совета директоров, независимый директор	Томас Верасто	Член Совета директоров, независимый директор
Хельмут Визер	Член Совета директоров, независимый директор	Йоахим Лимберг	Член Совета директоров, независимый директор
Николай Гагарин	Член Совета директоров	Николай Гагарин	Член Совета директоров
Карен Саркисов	Член Совета директоров	Марьян Оудеман	Член Совета директоров, независимый директор
Станислав Шекшня	Член Совета директоров, независимый директор	Карен Саркисов	Член Совета директоров
Бenedикт Шортино	Член Совета директоров, независимый директор	Станислав Шекшня	Член Совета директоров, независимый директор
Марьян Оудеман	Член Совета директоров, независимый директор	Бenedикт Шортино	Член Совета директоров, независимый директор

Биографии членов Совета директоров



Владимир Лисин

Год рождения – 1956
Член Совета директоров с 1996 года, Председатель Совета директоров с 1998 года
Член Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике

- В 1975 году начал трудовую деятельность электрослесарем. Работал в НПО «Тулачермет», где прошел путь от подручного сталевара до заместителя начальника цеха. С 1986 года работал в Казахстане сначала заместителем главного инженера, а затем заместителем генерального директора Карагандинского металлургического комбината. С 1993 года входил в советы директоров ряда ведущих российских металлургических предприятий.
- Окончил Сибирский металлургический институт по специальности «литейное производство черных и цветных металлов». В 1990 году окончил Высшую коммерческую школу при Академии внешней торговли; в 1992 году – Академию народного хозяйства по специальности «экономика и управление». Доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор. Лауреат премии Совета Министров СССР в области науки и техники. Почетный металлург Российской Федерации. Кавалер ордена Почета. Кавалер ордена Александра Невского. Является президентом Международной федерации стрелкового спорта.



Олег Багрин

Год рождения – 1974
Президент (Председатель Правления) с 2012 по март 2018 года. Член Совета директоров с 2004 года
Председатель Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике

- Является членом совета директоров АО «ПГК». Также является директором, членом совета директоров компании Fletcher Group Holdings Limited.
- Окончил Государственный университет управления по специальности «математические методы и исследование операций в экономике». Кандидат экономических наук; имеет степень MBA Кембриджского университета (Великобритания).

¹. В скобках указано количество членов Совета директоров, входящих в состав органа.



Бенедикт Шортино

Год рождения – 1950
Член Совета директоров с 2012 года (независимый директор)
Член Комитета по аудиту, член Комитета по стратегическому планированию

- С 1977 по 1995 год работал в качестве адвоката и партнера в фирме «Бейкер и Макензи» (г. Нью-Йорк, США). Являлся членом совета директоров Duferco S.A., контролируя деятельность группы Duferco в Северной Америке и Южной Африке, курируя правовые и финансовые вопросы, торговую деятельность и приобретение активов. Входит в органы управления многих компаний.
- С марта 2013 года и до настоящего момента занимает должность CEO и члена совета директоров DXT Commodities SA (прежнее наименование компании – Dufenergy Trading SA).
- Имеет степень доктора права Университета Новой Англии (г. Бостон, штат Массачусетс, США), степень магистра юридических наук Университета Нью-Йорка и степень бакалавра, полученную в Куинз-колледже (Нью-Йорк, США).



Николай Гагарин

Год рождения – 1950
Член Совета директоров с 2001 года
Член Комитета по аудиту

- С 2003 года, являясь управляющим партнером, был назначен председателем совета некоммерческой организации адвокатского бюро «Резник, Гагарин, Абушахмин и партнеры», с 2009 года – председатель совета, управляющий партнер адвокатского бюро «Резник, Гагарин и партнеры».
- Окончил МГУ им. М.В. Ломоносова по специальности «правоведение».



Карен Саркисов

Год рождения – 1963
Член Совета директоров с 2010 года
Член Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по аудиту

- Занимает должность советника Председателя Совета директоров ПАО «НЛМК» по внешним экономическим связям. Является членом совета директоров компании NLMK International B.V.
- В 2006–2007 годах занимал пост председателя совета директоров ООО «ВИЗ-Сталь». С начала 1990-х годов и по 2008 год занимался коммерческой деятельностью в сфере торговли металлами, занимал руководящие должности в ряде международных металлотрейдинговых компаний.
- Окончил Ташкентский государственный университет по специальности «востоковед-историк-арабист».



Станислав Шекшня

Год рождения – 1964
Член Совета директоров с 2015 года (независимый директор)
Председатель Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике, член Комитета по аудиту

- В 1991–2002 годах занимал должности директора по персоналу (Центральная и Восточная Европа) компании Otis Elevator, генерального директора и президента компании Millicom International Cellular по России и СНГ, главного операционного директора (COO) компании «Вымпелком», генерального директора компании «Альфа Телеком». Выполнял обязанности председателя советов директоров ОАО «СУЭК», ООО «Русская Рыбопромышленная Компания» и ЗАО «Вымпелком-Р», а также члена совета директоров ряда других российских и украинских компаний. Был независимым директором DTEK BV, Ilim Timber Industry, Naftna Industrija Srbije (NIS) и Ener1. Является председателем совета директоров ПАО «Группа компаний «Самолет». В 2002 году стал сооснователем Zest Leadership International Consultancy.
- С апреля 2007 по июль 2019 года являлся старшим партнером консалтинговой компании АО «Вектор Лидерства», практики Talent Equity Consulting, специализировался на лидерстве, подготовке руководящих кадров, корпоративном управлении и ведении бизнеса в развивающихся странах. Является старшим консультантом ООО «Уорд Хауэл». Также работает личным коучем владельцев бизнесов и высших руководителей.
- Является профессором предпринимательства Школы бизнеса INSEAD. Обладает более чем 15-летним опытом преподавания в университетах России, Франции и США. Автор, соавтор и редактор десяти книг, многочисленных статей, комментариев, интервью и исследований по предпринимательству, лидерству, управлению людьми, межкультурному менеджменту, бизнесу и управлению в России.
- Окончил МГУ им. М.В. Ломоносова, кандидат экономических наук; получил степень MBA в Northeastern University (США).



Томас Верасто

Год рождения – 1962
Член Совета директоров с 2016 года (независимый директор)
Член Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике

- В 2014–2015 годах являлся партнером и управляющим директором Boston Consulting Group (BCG) и специализировался преимущественно на стратегии, организационном развитии и операционном улучшении компаний промышленного сектора. Продолжает оставаться старшим советником BCG в этой области.
- Имеет опыт работы на высших управленческих должностях в крупных производственных и консалтинговых компаниях, в том числе в компании McKinsey & Company, где он проработал 15 лет, консультируя промышленные компании.
- Имеет степени доктора права и магистра философии (славистика) в Университете Граца (Австрия) в 1984 и 1985 годах, а также получил в 1988 году диплом Болонского центра Школы передовых международных исследований (Университет Джонса Хопкинса, США).



Марьян Оудеман

Год рождения – 1958
Член Совета директоров с 2018 года (независимый директор)
Председатель Комитета по аудиту, член Комитета по стратегическому планированию

- С 2013 по июнь 2017 года занимала должность президента исполнительного совета Утрехтского университета (Нидерланды).
- С 2010 по 2013 год была членом исполнительного комитета компании AkzoNobel, где отвечала за HR и организационное развитие.
- С 2007 по 2010 год являлась членом исполнительного комитета Corus Group, исполнительным директором дивизиона Corus Strip Products.
- Также занимала позиции CEO компании Corus Nederland B.V., управляющего директора Corus Strip Products IJmuiden с 2004 по 2007 год и управляющего директора Corus Packaging Plus с 2000 по 2004 год.
- До прихода в Corus работала в Hoogovens Group N.V., занимая различные позиции в области правовой поддержки, корпоративных финансов и контроллинга. В 1998–2000 годах входила в состав правления стального дивизиона Hoogovens Group N.V. и занимала пост управляющего директора Hoogovens Packaging Steel.
- Занимает позиции в органах управления ряда компаний, в том числе входит в составы советов директоров компаний Solvay S.A., SHV Holdings N.V., Aalberts Industries N.V. и UPM-Kymmene Corporation.
- Обладает обширным опытом линейного руководства в металлургическом секторе, а также значительным опытом ведения международного бизнеса.
- Имеет степень в области юриспруденции Гронингенского университета (Нидерланды), а также степень MBA Рочестерского университета (г. Нью-Йорк, США) и Университета Эразма (г. Роттердам, Нидерланды).



Йоахим Лимберг

Год рождения – 1954
Член Совета директоров с 2019 года (независимый директор)
Член Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике

- Являлся председателем правления бизнес-направления Materials Services, CEO / председателем исполнительного совета ThyssenKrupp Materials International GmbH с октября 2009 по 31 декабря 2018 года. Отвечал за подразделения Materials в Германии, Северной Америке, Восточной и Западной Европе / Азиатско-Тихоокеанском регионе, Materials Processing Europe (переработка, Европа), Materials Trading (продажи) и Special Materials (спецстали) AST и Distribution Stainless (нержавеющие стали), а также за подразделения Special Services Plastics Europe (пластмассы, Европа), Aerospace и Technical Services (аэрокосмические и технические услуги).
- Начал свою карьеру в 1976 году в Klöckner. Затем несколько лет занимал посты управляющего директора / CEO ряда небольших и средних компаний. В 1995 году присоединился к ThyssenKrupp Group. Начиная с должности руководителя департаментов управления продукцией (сталь) и управления материальными ресурсами ThyssenKrupp Schulte. В 1998 году был назначен членом исполнительного совета. С 2002 по 2005 год занимал должность председателя исполнительного совета ThyssenKrupp Schulte GmbH. 1 апреля 2001 года был назначен членом исполнительного совета ThyssenKrupp Materials AG (позже – ThyssenKrupp Services AG).
- Кроме того, с января 2002 года руководил деятельностью ThyssenKrupp Materials N.A. в Северной Америке в роли председателя. С момента основания ThyssenKrupp Materials Europe GmbH 1 июня 2005 года был назначен председателем исполнительного совета компании и продолжил работать в этой должности после переименования компании в ThyssenKrupp Materials International GmbH.
- С октября 2006 по сентябрь 2009 года занимал должность заместителя председателя исполнительного совета ThyssenKrupp Services AG, где в первую очередь отвечал за стратегическое корпоративное развитие. В частности, занимался развитием деятельности компании в Северной Америке, Восточной Европе и Южной Америке, а также выстраиванием аэрокосмического бизнеса как ключевого направления. Также занимался развитием бизнеса в Азии, несколько лет базируясь в Гонконге.
- Дипломированный экспортер; изучал экономику в Хагенском открытом университете (Diplom-Ökonom); имеет ученую степень по экономике (Diplom-Ökonom) Хагенского открытого университета.



Хельмут Визер

Год рождения – 1953
До 19 апреля 2019 года являлся членом Совета директоров, членом Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике
Член Комитета по стратегическому планированию

- До ноября 2011 года являлся исполнительным вице-президентом Alcoa, а также президентом группы, занимающейся производством и продажами прокатной продукции и твердой упаковки на мировом рынке. Также контролировал бизнес Alcoa в Азиатско-Тихоокеанском регионе, уделяя особое внимание Китаю, прокатному производству в Австралии и деятельности Alcoa в России. Также являлся членом исполнительного совета Alcoa – органа группы, который обеспечивает стратегическое планирование деятельности компании.
- Входил в совет управляющих Международного университета в Вашингтоне на Капитолийском холме. До работы в Alcoa на протяжении десяти лет работал в Austria Metal Group (AMAG), занимая ряд руководящих должностей в подразделении компании, занимавшемся прокатной продукцией, и в 1997 году став исполнительным членом совета директоров и главным операционным директором. Ранее занимал ряд руководящих должностей в компании Voest Alpine в Австрии и Венесуэле, в том числе пост президента Voestalpine (Венесуэла). С марта 2014 года является членом правления, а с апреля 2014 года – генеральным директором компании AMAG Austria Metall AG. С 2014 по март 2018 года – член совета директоров (независимый директор) компании Rain Carbon Inc. Является членом экспертного совета компании COBEX GmbH.
- В 1981 году получил степень магистра по машиностроению и экономике в Грацком университете им. Карла и Франца.

ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ЗА 2019 ГОД

В 2019 году было проведено семь заседаний Совета директоров НЛМК, четыре из них были проведены в форме заочного голосования. Всего на заседаниях было рассмотрено порядка 32 вопросов.

Основные вопросы, рассмотренные Советом директоров в 2019 году:

- 1Стратегия и приоритетные направления:
 - об утверждении консолидированного бюджета Группы НЛМК на 2020 год;
 - об одобрении стратегии развития Группы НЛМК на период 2018–2022 годов;
 - о статусе реализации стратегии Группы НЛМК – 2018–2022 по состоянию на конец 2019 года.
- 2Назначения и вознаграждения:
 - о рассмотрении предложений по выдвижению кандидатов в органы управления Компании (в Совет директоров, на должность Президента (Председателя Правления)) и включению кандидатур в список для избрания в данные органы управления;
 - о рекомендации годовому общему собранию акционеров в части утверждения решения о выплате вознаграждений членам Совета директоров Компании;

- об утверждении персонального состава Правления Компании;
 - об избрании Председателя Совета директоров Компании;
 - о формировании комитетов при Совете директоров Компании;
 - о признании независимыми кандидатов в Совет директоров Компании;
 - об оценке деятельности Совета директоров Компании;
 - об отчетах о работе комитетов Совета директоров Компании.
- 3Корпоративное управление:
 - о созыве общих собраний акционеров Компании;
 - об утверждении повесток дня, проектов документов и мероприятий, необходимых для подготовки и проведения общих собраний акционеров Компании;
 - о внесении вопроса, касающегося утверждения новых редакций внутренних документов Компании, в повестку дня внеочередного общего собрания акционеров;
 - о составе Комитета по стратегическому планированию;
 - о рекомендациях общему собранию акционеров Компании в части распределения прибыли / выплаты дивидендов;
 - об утверждении отчета о заключенных Компанией в 2018 году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность;
 - о предварительном утверждении Годового отчета Компании за 2018 год;
 - о рекомендации годовому общему собранию акционеров Компании в части утверждения кандидатуры внешнего аудитора и размера оплаты его услуг;
 - об утверждении Плана-графика проведения заседаний Совета директоров Компании;
 - об утверждении следующих документов в новых редакциях: Дивидендной политики, положений о комитетах, а также Политики в области устойчивого развития.
- 4Финансовая отчетность:
 - об утверждении годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании за 2018 год, а также годовой консолидированной финансовой отчетности Компании за 2018 год, подготовленной в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

УЧАСТИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В РАБОТЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ЕГО КОМИТЕТОВ

Член Совета директоров в отчетном году	Независимый директор	Участие в заседаниях Совета директоров ¹	Комитет по аудиту	Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике	Комитет по стратегическому планированию
Олег Багрин		7 (7)		6 (6)	6 (6)
Томас Верасто	✓	7 (7)		6 (6)	6 (6)
Николай Гагарин		7 (7)	4 (4)		
Владимир Лисин		7 (7)		6 (6)	6 (6)
Карен Саркисов		7 (7)	4 (4)		6 (6)
Станислав Шекшня	✓	7 (7)	4 (4)	6 (6)	
Бенедикт Шортино	✓	7 (7)	4 (4)		4 (6)
Марьян Оудеман	✓	7 (7)	4 (4)		6 (6)
Йоахим Лимберг ²	✓	5 (5)		3 (3)	5 (6)
Хельмут Визер ³	✓	2 (2)		3 (3)	5 (6)

^{1.} В скобках указано количество заседаний Совета директоров или комитета, состоявшихся за период вхождения директора в состав данного органа.

^{2.} Йоахим Лимберг был избран в Совет директоров на годовом общем собрании акционеров НЛМК и в Комитет по стратегическому планированию на заседании Совета директоров, которое состоялось 19 апреля 2019 года.

^{3.} Хельмут Визер являлся членом Совета директоров и Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике до 19 апреля 2019 года.

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ НЛМК

Совет директоров является одним из ключевых элементов системы корпоративного управления Компании. От эффективности его деятельности зависит качество управления Компании, а принимаемые решения напрямую влияют на величину ее рыночной капитализации. Оценка деятельности Совета директоров является эффективным инструментом совершенствования системы корпоративного управления, каждый элемент которой связан с работой указанного органа управления. В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России, и лучшей международной практикой Компания начиная с 2016 года ежегодно проводит оценку

(самооценку) эффективности деятельности Совета директоров. В рамках формализованной процедуры проводится оценка работы не только Совета директоров, но и комитетов Совета директоров, а также оценка индивидуальной работы членов Совета директоров, включая Председателя Совета директоров. Основной целью проведения оценки работы Совета директоров является определение степени эффективности его работы как коллективного органа управления и повышение его роли в достижении целей по успешному развитию Компании. Оценка деятельности Совета директоров позволяет определить направленность и динамику изменений в работе Совета директоров и его комитетов, получить сравнительную картину их вклада в успешное развитие Компании, а также выявить направления для непрерывного совершенствования практики их работы.

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ НЛМК



В рамках ежегодной оценки Совета директоров, проведенной в январе 2019 года в формате онлайн-опроса его членов по утвержденной Комитетом форме, были проанализированы развитие области Совета директоров и направления для совершенствования. По результатам проведенной самооценки к сильным сторонам Совета директоров были отнесены в том числе его структура, баланс опыта и компетенций, структура повесток дня заседаний, вклад Председателя Совета директоров и деятельность Корпоративного секретаря. Также были выданы рекомендации по развитию отдельных компетенций Совета директоров и совершенствованию ряда процедур его работы, подготовлен отчет об итогах оценки. Проведенная оценка подтвердила эффективность работы Совета директоров Компании и его комитетов в 2018 году, при этом в 2019 году деятельность Совета директоров и Корпоративного секретаря была сфокусирована на совершенствовании областей для развития, выявленных в результате оценки, и реализации рекомендаций, выработанных в результате ее проведения. Итоги оценки качества работы Совета директоров и рекомендации по дальнейшему совершенствованию деятельности Совета директоров, его комитетов и членов Совета директоров рассмотрены на очном заседании Совета директоров в марте 2019 года.

Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике проводит анализ целесообразности привлечения независимого консультанта для оценки качества работы Совета директоров (планируется включение вопроса в повестку дня заседаний Комитета в 2020 году).

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 Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике разработал и внедрил Программу вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров. В 2019 году Комитетом по кадрам, вознаграждениям

и социальной политике была утверждена новая редакция Программы вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров, которая обеспечит их более быструю и эффективную интеграцию для работы в составе указанного органа управления Компании, улучшит понимание роли и обязанностей члена Совета директоров, а также обратную связь между участниками вводного курса.

Основной задачей Программы вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров является максимально быстрая и эффективная интеграция вновь избранных членов Совета директоров для работы в составе этого органа управления посредством ознакомления с ключевыми производственными и финансовыми показателями компаний Группы НЛМК, системой управления рисками и внутреннего контроля, системой корпоративного управления.

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

В отношении вновь избранного члена Совета директоров Компании Йоахима Лимберга в апреле 2019 года также была реализована Программа вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров, в рамках которой были организованы встречи с членами Совета директоров, менеджментом, в том числе Президентом (Председателем Правления) Компании, организовано посещение производственных подразделений Липецкой площадки НЛМК, запланированы визиты на предприятия европейского дивизиона и ООО «НЛМК-Калуга». Кроме того, господину Лимбергу была предоставлена возможность ознакомиться с существенной информацией по вопросам деятельности Компании, внутренними документами, финансовой отчетностью, годовыми отчетами Компании и иными документами и сведениями, опубликованными на официальном сайте Группы НЛМК (по перечню, утвержденному Программой вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров). Также ему была предоставлена информация об организации работы Совета директоров, включая сведения о правах, обязанностях и ответственности членов Совета директоров.

ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ КОНФЛИКТА
ИНТЕРЕСОВ ЧЛЕНОВ
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Члены Совета директоров должны действовать добросовестно и разумно в интересах Компании и ее акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности. Учитывая, 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 в Компании разработан ряд мероприятий по исключению конфликта интересов. В рамках данных мероприятий член Совета директоров обязан:

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

В соответствии с имеющейся в Компании информацией в отчетном году конфликт интересов у членов Совета директоров (в том числе связанный с участием указанных лиц в органах управления конкурентов НЛМК) отсутствовал.

КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

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

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

Комитеты Совета директоров подотчетны Совету директоров и являются его консультативными органами. При этом решения комитетов носят рекомендательный характер.

Учитывая необходимость всестороннего обсуждения рассматриваемых вопросов, составы комитетов сформированы из членов Совета директоров, обладающих профессиональным опытом, специальными знаниями, навыками и компетенциями, необходимыми для внесения существенного вклада в работу комитетов.

В случае необходимости по приглашению председателей комитетов к работе комитетов 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 Компании.

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

КОМИТЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ
ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ

Комитет Совета директоров по стратегическому планированию оказывает содействие Совету директоров в рассмотрении 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, включая эмиссию парниковых газов, рассматривает и утверждает соответствующую инвестиционную программу.

Состав Комитета по стратегическому планированию на 31 декабря 2019 года

В состав Комитета по стратегическому планированию входят четыре независимых директора. Все члены Комитета по стратегическому планированию, включая тех, кто не является членами Совета директоров, обладают правом голоса по вопросам повестки дня заседаний Комитета по стратегическому планированию.

В течение года состав Комитета по стратегическому планированию менялся.

Секретарем Комитета по стратегическому планированию утвержден Константин Аршакуни, вице-президент по стратегии Компании.

СОСТАВ КОМИТЕТА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ В 2019 ГОДУ

Состав Комитета по стратегическому планированию, действовавший с 08.06.2018 по 19.04.2019		Состав Комитета по стратегическому планированию, избранный 19.04.2019	
Член Совета директоров	Должность	Член Совета директоров	Должность
Олег Багрин	Председатель Комитета	Олег Багрин	Председатель Комитета
Томас Верасто	Член Комитета	Томас Верасто	Член Комитета
Хельмут Визер	Член Комитета	Хельмут Визер	Член Комитета
Карл Деринг	Член Комитета	Йоахим Лимберг	Член Комитета
Владимир Лисин	Член Комитета	Владимир Лисин	Член Комитета
Марьян Оудеман	Член Комитета	Марьян Оудеман	Член Комитета
Карен Саркисов	Член Комитета	Карен Саркисов	Член Комитета
Григорий Федоришин	Член Комитета	Григорий Федоришин	Член Комитета
Бenedикт Шортино	Член Комитета	Бenedикт Шортино	Член Комитета
		Сергей Филатов ¹	Член Комитета

¹ 24 октября 2019 года Советом директоров было принято решение о включении в состав Комитета по стратегическому планированию Сергея Филатова – советника Президента Компании.

Отчет о деятельности
Комитета по стратегическому
планированию в 2019 году

В 2019 году было проведено шесть заседаний Комитета по стратегическому планированию.

На заседаниях Комитета по стратегическому планированию были приняты решения по следующим вопросам:

- развитие ряда функциональных направлений, технологий и производственной системы НЛМК;
- Экологическая программа Группы НЛМК на 2019–2023 годы;
- Статус реализации Инвестиционной программы Группы НЛМК и инвестиционный бюджет на 2020 год;
- график работы Комитета по стратегическому планированию на 2020 год.

Также подлежали обсуждению направления развития и ключевые проекты производств и дивизионов Группы НЛМК.



На 2020 год запланирована активная работа Комитета по стратегическому планированию по программам развития ряда функциональных направлений, дивизионов, производств и технологий. Также будет проводиться анализ выполнения поручений Комитета по стратегическому планированию и статуса реализации Инвестиционной программы Группы НЛМК.

ПРИНЯТИЕ ЧЛЕНАМИ КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ УЧАСТИЯ В ЗАСЕДАНИЯХ КОМИТЕТА
В 2019 ГОДУ

Член Комитета	Должность	Количество посещенных заседаний Комитета в 2019 году
Олег Багрин	Председатель Комитета	6 (6)
Томас Верасто	Член Комитета	6 (6)
Хельмут Визер	Член Комитета	5 (6)
Карл Деринг ¹	Член Комитета	1 (6)
Владимир Лисин	Член Комитета	6 (6)
Марьян Оудеман	Член Комитета	6 (6)
Карен Саркисов	Член Комитета	6 (6)
Григорий Федоришин	Член Комитета	6 (6)
Бенедикт Шортино	Член Комитета	4 (6)
Йоахим Лимберг ²	Член Комитета	5 (6)
Сергей Филатов ³	Член Комитета	2 (6)

КОМИТЕТ СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВ
ПО АУДИТУ

Основными целями Комитета по аудиту являются разработка и представление рекомендаций Совету директоров НЛМК по вопросам обеспечения эффективного участия Совета директоров в осуществлении контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании, в том числе разработка и представление рекомендаций Совету директоров 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 иных случаях, а также по вопросам, связанным с раскрытием информации в области устойчивого развития Компании. **GRI 102-32** Осуществляет анализ и оценку системы раскрытия Компанией информации по вопросам устойчивого развития, контроль за обеспечением ее полноты, точности и достоверности.

Состав Комитета по аудиту на 31 декабря 2019 года

Комитет по аудиту возглавляется независимым директором; большинство членов Комитета по аудиту также являются независимыми директорами. Кроме того, в состав Комитета по аудиту входит такой независимый директор, который обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.

В течение года состав Комитета по аудиту менялся – Бенедикта Шортино на должности председателя Комитета по аудиту сменила Марьян Оудеман.

Секретарем Комитета по аудиту утверждена Елена Сидорова, директор Дирекции по аудиту.

Отчет о деятельности Комитета по аудиту в 2019 году

В 2019 году было проведено четыре заседания Комитета по аудиту.

На заседаниях Комитета по аудиту были рассмотрены и приняты решения основным вопросам в областях:

- бухгалтерской (финансовой) отчетности в части рассмотрения проектов соответствующих документов;
- управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления в части рассмотрения отчетов об эффективности системы управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления, а также прочих отчетов, связанных с защитой активов и управлением существенными рисками Компании;
- проведения внешнего и внутреннего аудита, связанным с аудитором Группы, кандидатурами директора по внутреннему аудиту ПАО «НЛМК» и секретаря Комитета по аудиту ПАО «НЛМК», утверждением Плана работы Комитета по аудиту на 2019 и 2020 годы, а также утверждением основных направлений развития.

СОСТАВ КОМИТЕТА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПО АУДИТУ В 2019 ГОДУ

Состав Комитета по аудиту, действовавший с 08.06.2018 по 19.04.2019		Состав Комитета по аудиту, избранный 19.04.2019	
Член Комитета	Должность	Член Комитета	Должность
Бенедикт Шортино	Председатель Комитета	Марьян Оудеман	Председатель Комитета
Карен Саркисов	Член Комитета	Карен Саркисов	Член Комитета
Николай Гагарин	Член Комитета	Николай Гагарин	Член Комитета
Станислав Шекшня	Член Комитета	Станислав Шекшня	Член Комитета
Марьян Оудеман	Член Комитета	Бенедикт Шортино	Член Комитета

ПРИНЯТИЕ ЧЛЕНАМИ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ УЧАСТИЯ В ЗАСЕДАНИЯХ КОМИТЕТА В 2019 ГОДУ

Член Комитета	Должность	Количество посещенных заседаний Комитета в 2019 году
Марьян Оудеман	Председатель Комитета	4 (4)
Карен Саркисов	Член Комитета	4 (4)
Николай Гагарин	Член Комитета	4 (4)
Станислав Шекшня	Член Комитета	4 (4)
Бенедикт Шортино	Член Комитета	4 (4)

^{1.} Являлся членом Комитета по стратегическому планированию до 19 апреля 2019 года.
^{2.} Был избран в состав Комитета по стратегическому планированию на заседании Совета директоров НЛМК, которое состоялось 19 апреля 2019 года.
^{3.} Был избран в состав Комитета по стратегическому планированию на заседании Совета директоров НЛМК, которое состоялось 24 октября 2019 года.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ
И ВНУТРЕННИЙ
КОНТРОЛЬ

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

Внутренний аудит

Комитет по аудиту НЛМК осуществляет мониторинг деятельности и оценку эффективности внутреннего аудита. Данные функции реализуются посредством обсуждения с директором Дирекции по аудиту и согласования годового плана работы внутреннего аудита. Для того чтобы убедиться, что предпринятые исполнительным руководством действия были достаточно эффективными, Комитету по аудиту в течение года предоставляются отчеты об исполнении плана, основные выводы и выданные рекомендации.

Для обеспечения независимости директор Дирекции по аудиту подчиняется непосредственно Совету директоров, имеет право выносить на рассмотрение любой вопрос, который он считает важным, обязан отчитываться Комитету по аудиту, в том числе в части информирования о результатах проведенных проверок свыше определенного порога существенности и/или соответствующим иным обязательным критериям раскрытия, и по мере необходимости встречается с внешними аудиторами.

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

Внешний аудит

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

Компании Группы периодически привлекают PwC для оказания не относящихся к аудиту услуг. Руководство НЛМК убеждено, что такие услуги не сказываются на независимости аудитора и не имеют отношения к подготовке финансовой отчетности. В 2019 году доля не относящихся к аудиту услуг в общем объеме предоставленных PwC услуг была на допустимом уровне, не более 15% в общем объеме предоставленных услуг. Для соблюдения требований независимости PwC регулярно (как минимум раз в семь лет) проводит ротацию основного персонала на аудиторских проектах.

PwC отчитывается Комитету по аудиту ежеквартально, и члены Комитета по аудиту рассматривают и обсуждают с внешними аудиторами ключевые вопросы аудита.

В результате данного рассмотрения Комитет по аудиту пришел к выводу, что процесс проведения внешнего аудита проходит эффективно.

«В эпоху быстрых изменений при стремительно меняющихся рисках бизнесу необходимы гибкость, быстрота и инновации. В данных условиях внутреннему аудиту необходимо фокусироваться на вопросах изменения традиционных технологий, методов и подходов при проведении аудита. Ключевой тренд новой стратегии внутреннего аудита НЛМК до 2022 года – быть драйвером по выстраиванию зрелой системы управления рисками. При цифровой трансформации аудит выступает надежным партнером и консультантом бизнеса; важны проактивный контроль, аудиты сквозных процессов через анализ больших объемов данных в информационных системах, непрерывный мониторинг. При этом важно не ослаблять фокус по вопросам обеспечения соответствия регламентам и процедурам, важен баланс между инновациями и комплаенсом.

Еще одним направлением деятельности Комитета по аудиту с 2019 года является мониторинг результатов и рассмотрение отчетности по вопросам устойчивого развития, включая направления экологии, охраны труда и промышленной безопасности».

Марьян Оудеман,
председатель Комитета по аудиту

КОМИТЕТ ПО КАДРАМ,
ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ
И СОЦИАЛЬНОЙ
ПОЛИТИКЕ

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

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

Состав Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике на 31 декабря 2019 года

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

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

Секретарем Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике утвержден Корпоративный секретарь НЛМК Валерий Лоскутов.

Отчет о деятельности Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике в 2019 году

В 2019 году было проведено шесть заседаний Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике, три из них – в форме заочного голосования.

На заседаниях Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике были приняты решения по следующим вопросам:

- о Программе долгосрочной мотивации менеджмента Группы НЛМК;
- о соответствии статусу независимого директора кандидатов, выдвинутых для избрания в Совет директоров ПАО «НЛМК» на годовом общем собрании акционеров Компании по итогам работы за 2018 год;
- о профессиональной квалификации кандидатов, выдвинутых для избрания в Совет директоров НЛМК на годовом общем собрании акционеров Компании по итогам работы за 2018 год;

СОСТАВ КОМИТЕТА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПО КАДРАМ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ В 2019 ГОДУ

Состав Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике, действовавший с 08.06.2018 по 19.04.2019		Состав Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике, избранный 19.04.2019	
Член Комитета	Должность	Член Комитета	Должность
Станислав Шекшня	Председатель Комитета	Станислав Шекшня	Председатель Комитета
Владимир Лисин	Член Комитета	Владимир Лисин	Член Комитета
Томас Верасто	Член Комитета	Томас Верасто	Член Комитета
Олег Багрин	Член Комитета	Олег Багрин	Член Комитета
Хельмут Визер	Член Комитета	Йоахим Лимберг	Член Комитета

ПРИНЯТИЕ ЧЛЕНАМИ КОМИТЕТА ПО КАДРАМ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ УЧАСТИЯ В ЗАСЕДАНИЯХ КОМИТЕТА В 2019 ГОДУ

Член Комитета	Должность	Количество посещенных заседаний Комитета в 2019 году
Станислав Шекшня	Председатель Комитета	6 (6) ¹
Владимир Лисин	Член Комитета	6 (6)
Хельмут Визер	Член Комитета	3 ² (3)
Олег Багрин	Член Комитета	6 (6)
Томас Верасто	Член Комитета	6 (6)
Йоахим Лимберг	Член Комитета	3 ³ (3)

¹. В скобках указано количество заседаний Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике за период вхождения директора в состав данного органа.

². Являлся членом Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике до 19 апреля 2019 года.

³. Был избран в состав Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике на заседании Совета директоров НЛМК, которое состоялось 19 апреля 2019 года.

- о рассмотрении предложений Совету директоров НЛМК, касающихся размера вознаграждений членов Совета директоров Компании;
- об исполнении целевых показателей менеджмента в 2018 году;
- об исполнении целевых показателей Президента (Председателя Правления) Группы НЛМК в 2018 году и одобрении целевых проектных показателей на 2019 год;
- о статусе реализации Кадровой стратегии Группы НЛМК;
- о рекомендациях Совету директоров НЛМК в части:
 - персонального состава Правления,
 - состава Комитета по стратегическому планированию;
- об оценке деятельности Президента и статусе резерва на должность Президента;
- о преемственности Совета директоров;
- об утверждении Программы вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров НЛМК (в новой редакции);
- об утверждении Положения об Ученом совете Корпоративного университета НЛМК.

В 2019 году Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике продолжил реализацию своих функций для обеспечения интересов Компании. Руководствуясь требованиями законодательства и рекомендациями Кодекса корпоративного управления и основываясь на актуальных трендах в сфере своей компетенции, Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике обеспечивал внедрение лучших мировых практик в деятельность Компании. Особое внимание уделялось актуальным вопросам и потребностям Компании, которые находили отражение в повестках дня заседаний Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике.

В рамках изменения персональных составов органов Компании Комитетом по кадрам, вознаграждениям и социальной политике были выработаны рекомендации Совету директоров касательно включения кандидатур в состав Совета директоров, Правления и Комитета по стратегическому планированию.

Комитетом по кадрам, вознаграждениям и социальной политике были утверждены подходы и процессы, направленные на обеспечение преемственности Совета директоров Компании.

Комитетом по кадрам, вознаграждениям и социальной политике была утверждена новая редакция Программы вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров, которая обеспечит их более быструю и эффективную интеграцию для работы в составе указанного органа управления Компании.

В рамках ежегодной оценки Совета директоров, проведенной в формате онлайн-опроса членов Совета директоров по утвержденной Комитетом по кадрам, вознаграждениям и социальной политике форме, были проанализированы развитые области Совета директоров и направления для совершенствования. Результаты оценки были рассмотрены в марте 2019 года на заседании Совета директоров.

Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике проводит анализ целесообразности привлечения независимого консультанта для оценки качества работы Совета директоров (планируется включение вопроса в повестку дня заседаний Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике в 2020 году).

«В 2019 году Комитетом по кадрам, вознаграждениям и социальной политике был рассмотрен ряд ключевых вопросов в рамках своей компетенции.

В фокусе внимания Комитета находился статус реализации Кадровой стратегии Группы НЛМК, включая в том числе вопросы увеличения производительности труда, совершенствования системы профессионального обучения, а также развития Корпоративного университета.

Также следует отметить утверждение Комитетом Положения о преемственности Совета директоров Компании, направленного на поддержание баланса ключевых компетенций, опыта и оптимального состава Совета директоров с учетом необходимости присутствия в нем независимых директоров, а также обеспечение последовательного обновления Совета директоров. На заседании Комитета также были рассмотрены вопросы, связанные с преемственностью Президента, и рассмотрена информация об оценке его деятельности.

В целях развития успешного опыта проведения заседания Комитета, расширенного до состава Совета директоров, в аналогичном формате была рассмотрена Программа долгосрочной мотивации менеджмента Группы НЛМК.

Следует отметить эффективную работу Комитета в 2019 году. Глубокая экспертиза и международный опыт членов Комитета способствовали принятию качественных решений и внедрению передовых практик в работу Компании. Члены Комитета демонстрировали активную вовлеченность в изучение и обсуждение рассматриваемых вопросов. По результатам заседаний формировались дополнительные поручения менеджменту Компании, исполнение которых впоследствии эффективно контролировалось и анализировалось».

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

КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ

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

Деятельность Корпоративного секретаря, его права и обязанности регулируются Положением о Корпоративном секретаре, разработанным в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления. В зону ответственности Корпоративного секретаря также входит дополнительный функционал, связанный с рекомендованным Кодексом корпоративного управления Банка России, такой как реализация Программы вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров Компании, корпоративное управление в дочерних и зависимых обществах, работа с инсайдерами и учет аффилированных лиц компаний Группы. Указанный функционал Корпоративного секретаря 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 занимаемой должности Президентом (Председателем Правления) на основании решения Совета директоров.

Под руководством Корпоративного секретаря функционирует Аппарат Корпоративного секретаря.

Корпоративным секретарем Компании с 2005 года является Валерий Лоскутов.



Валерий Лоскутов

Год рождения – 1969

- Окончил Липецкий политехнический институт и Академию народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. Имеет степень MBA.
- На протяжении более чем 20 лет входил в органы управления ряда российских компаний. В ПАО «НЛМК» работает с 1998 года, с 2005 года занимает должность Корпоративного секретаря Группы. С 2017 года также занимает позицию секретаря Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике.
- Является одним из учредителей ассоциации «Национальное объединение корпоративных секретарей». С 20 декабря 2019 года входит в состав Совета ассоциации «Национальное объединение корпоративных секретарей».
- Победитель XIII национальной премии «Директор года» в номинации «Директор по корпоративному управлению / корпоративный секретарь».
- Лауреат номинации «Лучший директор по корпоративному управлению» национальной премии в области менеджмента «Топ-1 000 российских менеджеров» (2019).

ПРАВЛЕНИЕ

ПОРЯДОК РАБОТЫ ПРАВЛЕНИЯ НЛМК

Правление НЛМК осуществляет руководство текущей деятельностью Компании и реализацию выбранной стратегии и конкретных решений общего собрания акционеров и Совета директоров. Основной целью деятельности Правления является обеспечение эффективности работы Компании. Для ее реализации 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 Компании;
- 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 и Положением о Правлении Компании, доступными для ознакомления на официальном сайте Компании.

Состав Правления

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

СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ НЛМК

Состав Правления на 31.12.2019		Состав Правления, действовавший до 24.10.2019	
Член Правления	Должность	Член Правления	Должность
Григорий Федоришин	Президент (Председатель Правления)	Григорий Федоришин	Президент (Председатель Правления)
Михаил Архипов	Вице-президент по кадрам и системе управления	Татьяна Аверченкова	Вице-президент по операционной эффективности
Татьяна Аверченкова	Вице-президент по операционной эффективности	Илья Гушин	Вице-президент по продажам
Илья Гушин	Вице-президент по продажам	Баренд Де Вос	Вице-президент по международной деятельности
Баренд Де Вос	Вице-президент по международной деятельности	Сергей Лихарев	Вице-президент по логистике
Шамиль Курмашов ¹	Вице-президент по финансам	Сергей Филатов ²	Управляющий директор
Сергей Лихарев	Вице-президент по логистике	Евгений Овчаров	Вице-президент по управлению рисками
Евгений Овчаров	Вице-президент по управлению рисками	Сергей Чеботарев	Вице-президент по энергетике
Сергей Чеботарев	Вице-президент по энергетике	Михаил Архипов	Вице-президент по кадрам и системе управления

БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ



Григорий Федоришин

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

- Окончил Финансовую академию при Правительстве Российской Федерации. Имеет степень MBA бизнес-школы INSEAD (Франция, Сингапур). Член Ассоциации сертифицированных финансовых аналитиков (CFA).
- С марта 2017 по март 2018 года занимал должность старшего вице-президента – заместителя Председателя Правления. С 2013 по 2017 год занимал должность вице-президента по финансам. В течение 2016 года возглавлял дивизион «Сортовой прокат (Россия)» Группы НЛМК.
- С 2011 по 2013 год являлся директором по стратегическому развитию ОАО «НЛМК». С 2009 по 2011 год занимал должность менеджера по инвестиционным проектам инвестиционной компании «Либра Капитал». С 2001 по 2009 год работал в консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers, последняя позиция – директор практики по реструктуризации бизнеса.



Татьяна Аверченкова

Год рождения – 1979
Вице-президент по операционной эффективности
Член Правления с 2017 года

- Окончила Липецкий государственный технический университет по направлению «экономика и управление».
- Работает в Группе НЛМК с 2001 года. Занимала позиции директора по контроллингу, а также руководящие позиции в Дирекции по стратегии. С 2016 года является вице-президентом по операционной эффективности.

^{1.} Включен в состав Правления с 24 октября 2019 года.
^{2.} Являлся членом Правления до 24 октября 2019 года.



Илья Гущин

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

- Окончил экономический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова. Кандидат экономических наук.
- С декабря 2013 года работает в ПАО «НЛМК». С 2009 по 2013 год работал в группе «СИБУР Холдинг», в том числе возглавлял экспортное подразделение группы – SIBUR International.
- В 2008–2009 годах занимал должность финансового директора Московской школы управления «СКОЛКОВО». С 2002 по 2007 год работал на различных должностях в компании Microsoft.



Баренд Де Вос

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

- Бакалавр технических наук (дополнительная программа подготовки) по специальности «инженер-электрик» и магистр технических наук по специальности «инженер-технолог» (Университет Претории).
- Начиная с 2011 года является директором предприятия NLMK Belgium Holdings, а также ряда дочерних компаний. Является генеральным директором и председателем правления компании NLMK International B.V., управляет программами комплексной реконструкции и повышения операционной эффективности.
- В 2004 году присоединился к компании Duferco La Louvière (Бельгия), с 2007 по 2011 год являлся членом Правления совместного предприятия НЛМК/Duferco.
- Начав свою профессиональную деятельность в 1990 году как инженер-технолог и инженер по развитию производства, с 1995 по 2003 год занимал различные руководящие должности в компаниях Iscor и Saldanha Steel (в настоящее время – ArcelorMittal South Africa), последняя из которых была связана с экспортными продажами.



Сергей Лихарев

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

- Кандидат физико-математических наук, имеет степень Master of Business Administration (Cornell University, США). С 1990 по 1993 год – научный сотрудник МГУ им. М. В. Ломоносова.
- С октября 2013 года работает в ПАО «НЛМК». С 2012 по 2013 год являлся директором по авиационному бизнесу группы компаний «Русские машины» и председателем совета директоров завода «Авиакор».
- В 2008–2012 годах работал генеральным директором аэропортовой группы «Базэл Аэро», в 2004–2007 годах – генеральным директором самарского авиазавода «Авиакор».
- С 1993 по 2004 год работал на руководящих должностях в холдинге «Интеррос», на Останкинском мясоперерабатывающем комбинате, в компаниях Golden Telecom, Cannon Associates и Coopers & Lybrand.



Евгений Овчаров

Год рождения – 1977
Вице-президент по управлению рисками
Член Правления с 2018 года

- Окончил Липецкий государственный технический университет, кандидат экономических наук.
- Работает в НЛМК с 1998 года. Занимал позиции директора по внутреннему контролю и управлению рисками, директора по корпоративным финансам, а также руководящие позиции в Дирекции по экономике и финансам. С 2016 года является вице-президентом по управлению рисками НЛМК.



Михаил Архипов

Год рождения – 1982
Вице-президент по кадрам и системе управления
Член Правления с 2018 года

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



Сергей Чеботарев

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

- Окончил Липецкий государственный технический университет по специальности «прикладная математика». Кандидат технических наук.
- Начал работу в ПАО «НЛМК» в 2000 году с должности экономиста Дирекции топливно-энергетического комплекса. Занимал позиции начальника управления по энергетической политике и директора по энергоэффективности и энергетическим рынкам. С 2016 года является вице-президентом по энергетике.



Шамиль Курмашов

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

- Окончил Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации. Кандидат экономических наук (Центральный экономико-математический институт Российской академии наук (ЦЭМИ РАН)).
- Входит в состав совета директоров NLMK International B.V.
- С 2009 по 2018 год занимал пост заместителя генерального директора по коммерции и финансам ПАО «Аэрофлот». С 2007 по 2009 год занимал позицию заместителя руководителя комплекса по финансам и инвестициям ПАО АФК «Система», где также отвечал за инвестиционную деятельность группы. Работал на руководящих должностях в ПАО «ГМК «Норильский никель» и «Вимм-Билль-Данн».



Сергей Филатов

Год рождения – 1959
Являлся членом Правления с 2013 по 24 октября 2019 года

- Окончил Московский институт стали и сплавов. Кандидат технических наук. Почетный металлург Российской Федерации. Заслуженный металлург Российской Федерации.
- Работает в ПАО «НЛМК» с октября 2012 года, занимал должность заместителя первого вице-президента – генерального директора НЛМК по производству и технологии. 25 января 2013 года был назначен на должность управляющего директора Компании. С августа 2019 года является советником Президента (Председателя Правления) ПАО «НЛМК».
- С 2009 по 2012 год – главный инженер Нижнетагильского металлургического комбината им. В.И. Ленина (НТМК). С 2007 по 2009 год – менеджер проекта Дирекции по управлению проектами НТМК.

ПРЕЗИДЕНТ
(ПРЕДСЕДАТЕЛЬ
ПРАВЛЕНИЯ)

Президент (Председатель Правления) является постоянно действующим единоличным исполнительным органом управления, основная задача которого – осуществление руководства текущей деятельностью НЛМК, организация выполнения решений общего собрания акционеров и Совета директоров Компании, деятельности Правления, а также обеспечение своевременного принятия решений Правлением.

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 Компании.

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

ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРАВЛЕНИЯ В 2019 ГОДУ

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

В 2019 году было проведено 46 заседаний Правления, в том числе 17 заседаний были проведены в форме заочного голосования. На заседаниях рассматривались вопросы по следующим направлениям деятельности:

- выполнение целевых показателей компаний Группы НЛМК по охране труда и промышленной безопасности;
- исполнение бюджета компаний Группы НЛМК;
- участие / прекращение участия Компании в других обществах;
- одобрение проектов решений и рекомендации органам управления дочерних и зависимых обществ по вопросам, относящимся к компетенции общих собраний акционеров в обществах, в которых Компания является единственным участником/ акционером;
- реализация Стратегии-2022 в части статуса проработки и реализации проектов Инвестиционной программы, статуса исполнения кадровой и социальной стратегии, программ охраны труда и промышленной безопасности, повышения операционной эффективности, управления портфелем продаж и развития технического обслуживания и ремонта;
- программы развития функциональных направлений, производств, в том числе в рамках Стратегии-2022;
- рекомендации Совету директоров Компании (в части выплаты дивидендов, проекта Годового отчета НЛМК за 2018 год);
- одобрение сделок;
- управление портфелем непрофильных активов;
- утверждение Плана заседаний Правления Компании на 2019 год.

В 2019 году у членов Правления НЛМК не выявлено конфликта интересов. Все члены Правления не являются акционерами НЛМК и не совершали сделок с акциями Компании в 2019 году.

В целях максимального повышения оперативности принятия решений и эффективности бизнес-процессов в работе Правления применяются видеотехнологии. Участие в заседании посредством видеоконференции приравнивается к личному присутствию.

Начиная с 2019 года членам Правления предоставлена возможность электронного голосования по вопросам, рассматриваемым на заседании. При этом электронный бюллетень считается равнозначным бюллетеню на бумажном носителе.

ОТЧЕТ О ВОЗНАГРАЖДЕНИИ ОРГАНОВ
УПРАВЛЕНИЯ

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

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ
И КОМПЕНСАЦИИ
ЧЛЕНАМ СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВ

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

Положение по вознаграждению определяет прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов Совета директоров Компании,

Политика Компании в отношении вознаграждения членам Совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.

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

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

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

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

Членам Совета директоров также выплачивается дополнительное вознаграждение за исполнение функций Председателя Совета директоров, члена одного или нескольких комитетов Совета директоров либо за председательство в одном или нескольких комитетах Совета директоров.

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

ПРИНЯТИЕ ЧЛЕНАМИ ПРАВЛЕНИЯ УЧАСТИЯ В ЗАСЕДАНИЯХ ПРАВЛЕНИЯ В 2019 ГОДУ

Член Правления	Количество заседаний, в которых участвовал член Правления
Григорий Федоришин	46 (46)
Татьяна Аверченкова	46 (46)
Илья Гушин	46 (46)
Баренд Де Вос	46 (46)
Сергей Лихарев	46 (46)
Сергей Филатов ¹	34 ¹ (46)
Евгений Овчаров	46 (46)
Михаил Архипов	46 (46)
Сергей Чеботарев	46 (46)
Шамиль Курмашов ²	12 ² (46)

СТРУКТУРА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ НЛМК

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

^{1.} Являлся членом Правления до 24 октября 2019 года.
^{2.} Утвержден в качестве члена Правления на состоявшемся 24 октября 2019 года заседании Совета директоров.

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

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

Максимальная сумма компенсируемых НЛМК расходов, понесенных членом Совета директоров за расчетный период, устанавливается в соответствии с решением общего собрания

ВЫПЛАТЫ ЧЛЕНАМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ЗА 2017–2019 ГОДЫ, ТЫС. РУБ. ¹			
	2017	2018	2019
Выплаты членам Совета директоров	139 134	152 482	140 810
В том числе:			
• вознаграждение	136 977	145 564	135 697
– в том числе базовая часть	89 010	92 259	89 144
– в том числе премии	47 967	53 305	46 553
• заработная плата	–	–	–
• премии	–	–	–
• комиссионные	–	–	–
• льготы	–	–	–
• компенсации расходов	2 157	6 918	5 113
• иные виды вознаграждений	–	–	–
акционеров НЛМК и не может превышать 30% от базового вознаграждения. Компенсация может быть выплачена в том случае, если член Совета директоров принял участие более чем в половине заседаний Совета директоров.			
Иные формы вознаграждения, включая формы краткосрочной и долгосрочной мотивации, зависящие от финансового результата, а также опционные программы в Компании не применяются.			
Годовым общим собранием акционеров Компании по итогам работы за 2018 год, которое состоялось 19 апреля 2019 года, было принято решение о выплате вознаграждений членам Совета директоров НЛМК в размере \$2 272 тыс.			

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ВЫПЛАТЫ ЧЛЕНАМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ЗА 2017–2019 ГОДЫ, ТЫС. РУБ.¹

Член Совета директоров	2017	2018	2019
Владимир Лисин	21 264	20 705	19 810
Станислав Шекшня	16 386	17 427	17 288
Олег Багрин	13 846	19 293	17 457
Николай Гагарин	12 363	12 982	12 382
Карен Саркисов	14 835	15 633	14 857
Томас Верасто	12 608	16 309	15 954
Хельмут Визер	15 807	16 423	400
Марьян Оудеман	–	15 881	15 510
Бенедикт Шортино	16 679	17 446	17 247
Франц Штруцл	15 346	383	–
Йоахим Лимберг	–	–	9 905

¹. Данные за 2017–2018 годы отражены в фактических суммах. Вознаграждение членам Совета директоров за 2019 год определено на основании предварительного расчета согласно Положению о вознаграждении членов Совета директоров НЛМК. Может отличаться от опубликованного ранее в связи с отражением фактически начисленных выплат по итогам работы за год с учетом компенсации расходов.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ И КОМПЕНСАЦИИ ЧЛЕНАМ ПРАВЛЕНИЯ

Система вознаграждения членов Правления направлена на обеспечение их материальной заинтересованности в достижении стратегических целей и повышении экономической эффективности управления НЛМК. Подход Компании к вознаграждению членов Правления создает достаточную мотивацию для их эффективной работы и позволяет Компании привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов.

В соответствии с Положением о Правлении в период исполнения своих обязанностей членам Правления выплачивается вознаграждение и компенсируются расходы, связанные с исполнением ими функций членов Правления. Права, обязанности, ответственность сторон и социальные гарантии для членов Правления определяются внутренними документами НЛМК и договором, заключаемым между Компанией и членами Правления.

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



ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ ЗА 2017–2019 ГОДЫ, ТЫС. РУБ.²

	2017	2018	2019
Выплаты членам Правления	706 437	517 218	520 294
В том числе:			
• заработная плата	256 517	205 195	238 690
• премии ³	425 698	305 175	280 791
• комиссионные	–	–	–
• льготы	–	–	–
• компенсации расходов	1 381	1 481	813
• иные виды вознаграждений	22 841	5 367	–

В Компании также внедрена Программа долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных руководителей Компании. В марте 2019 года утверждена новая Программа долгосрочной мотивации в связи с завершением программы, действовавшей на протяжении 2014–2018 годов. Новая программа охватывает стратегический цикл управления 2019–2023 годов.

Новая программа обеспечивает преемственность основных принципов вознаграждения топ-менеджмента:

- честное и эффективное исполнение членами Правления своих обязанностей;
- разумное использование предоставленных им прав;
- зависимость размера премий членов Правления от достижения ими КПЭ и от общих результатов Компании за отчетный период;
- учет активности участия членов Правления в работе исполнительных органов Группы.

². Данные за 2017–2018 годы отражены в фактических суммах и могут отличаться от опубликованных ранее оценочных обязательств на сумму обязательств по Программе долгосрочной мотивации за достижение стратегических целей Компании в период 2017–2018 годов.

³. Сумма премии за 2017–2018 годы не включает в себя часть суммы фактически выплаченной в 2019 году премии по Программе долгосрочной мотивации. Распределение суммы премии на 2017 и 2018 годы произведено пропорционально оценочному резерву на данный вид премии, учтенному ранее в финансовой отчетности ПАО «НЛМК» за 2017–2018 годы. Премии членам Правления за 2019 год включают обязательства по выплате премии на основании предварительного расчета по итогам работы за отчетный год.

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

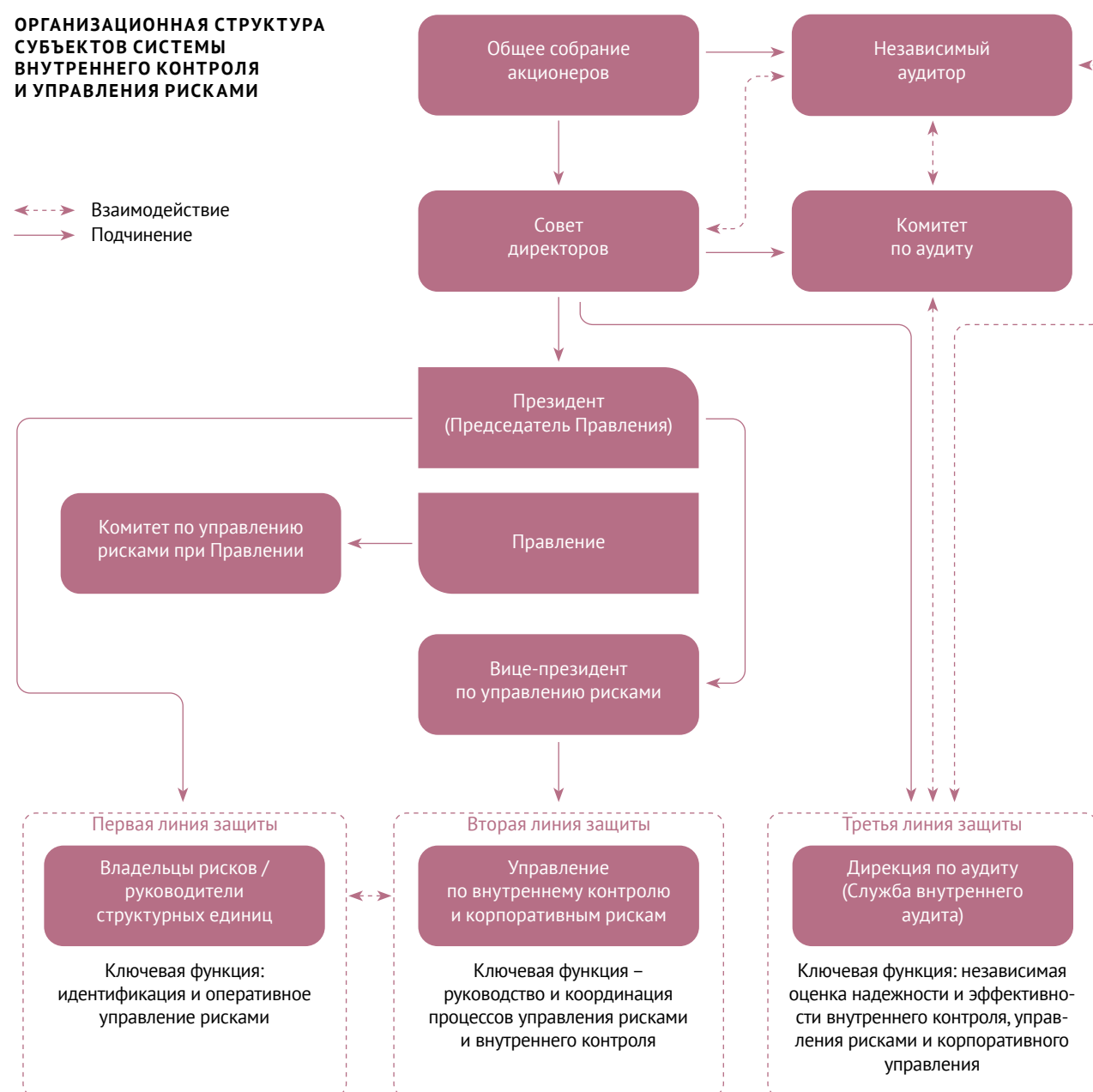
развития Группы мы используем современные практики и методы контроля деятельности и управления рисками.

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. Контрольные процедуры выполняются в отношении деятельности российских и зарубежных дочерних предприятий Группы и являются интегрированными в основные направления деятельности и процессы принятия управленческих решений.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СУБЪЕКТОВ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

--- Взаимодействие
→ Подчинение



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 – Управление по внутреннему контролю и корпоративным рискам. В цели и задачи данного подразделения входит анализ рисков ключевых бизнес-процессов, обеспечение эффективности процессов управления рисками, внедрение контрольных процедур и развитие корпоративной риск-культуры. В состав Управления по внутреннему контролю и корпоративным рискам входят функциональные специалисты следующих направлений:

- направление по финансовым рискам, включающее в себя в том числе специалистов по квалификации и тендерным процедурам;
- направление по операционным рискам;
- отдельный специалист в области противодействия коррупции.

ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

Управление рисками является непрерывным процессом, направленным на снижение уровня рисков до приемлемого значения и недопущение событий, которые могут оказать негативное влияние на достижение бизнес-целей НЛМК. Группа стремится к эффективному и проактивному ежедневному управлению рисками и возможностями,

а также последовательному развитию риск-культуры.

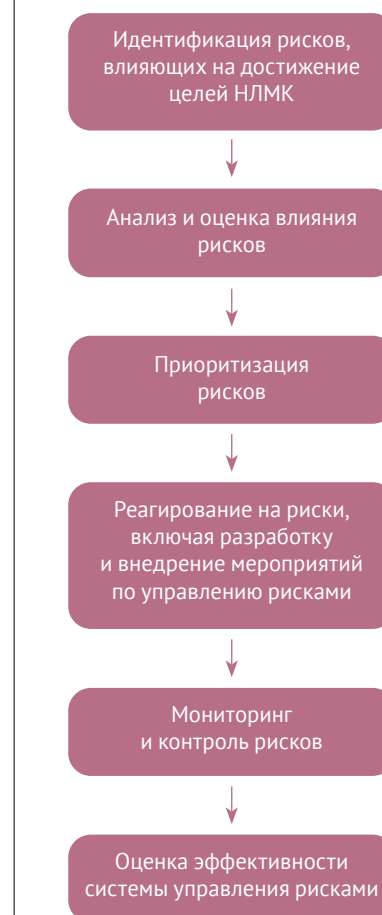
Система управления рисками НЛМК разработана с учетом вызовов внешней среды и соответствует принципам, изложенным в международных стандартах по управлению рисками, включая ISO 31000:2018 и COSO ERM:2017. Ключевым внутренним документом в области управления рисками НЛМК является Регламент функционирования корпоративной системы управления рисками. В НЛМК также разработаны внутренние документы для управления отдельными типами рисков, которые являются существенными для Группы.

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

Функциональные подразделения НЛМК вовлекаются в работу по выявлению и воздействию на профильные риски при методологической поддержке Управления по внутреннему контролю и корпоративным рискам. Результативность деятельности по управлению выявленными рисками отслеживается Управлением по внутреннему контролю и корпоративным рискам 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 рисках.

НЛМК стремится непрерывно развивать корпоративную культуру управления рисками для своевременного выявления и эффективного воздействия на риски.

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ



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-менеджмента в повседневную деятельность сотрудников 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

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ УЧАСТНИКОВ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЧАСТИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Участник	Ключевые функции
Совет директоров	Определение принципов и подходов к организации системы внутреннего контроля
Комитет Совета директоров по аудиту	- 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
Дирекция по аудиту (Служба внутреннего аудита)	- 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
Правление	- Определение стратегии и утверждение мероприятий по управлению критическими рисками. - Обеспечение эффективного функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками
Вице-президент по управлению рисками	- Организация работы по управлению рисками и внутреннему контролю. - Реализация антикоррупционных программ и ведение деятельности по противодействию коррупции
Комитет по управлению рисками при Правлении	- Утверждение принципов, стратегии и нормативных документов процессов управления рисками и системы внутреннего контроля. - Регулярное рассмотрение риск-радара (перечня существенных рисков с указанием их оценки и динамики за период) Компании и общий контроль за исполнением мероприятий по управлению рисками. - Утверждение и осуществление общего контроля за исполнением мероприятий по управлению рисками. - Регулярное рассмотрение результатов анализа и оценки системы внутреннего контроля, утверждение и общий контроль за исполнением мероприятий по ее усилению. - Утверждение и мониторинг исполнения норм корпоративной этики и деловой культуры в Группе. - Общая организация деятельности по реализации положений Кодекса деловой этики и Антикоррупционной политики. - Регулярное рассмотрение отчетов по вопросам соблюдения норм деловой этики и принципов противодействия коррупции. - Координация работы подразделений, участвующих в процессе управления рисками и системы внутреннего контроля
Управление по внутреннему контролю и корпоративным рискам	- 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. - Продвижение и оценка эффективности мер по противодействию коррупции и мошенничеству, реализуемых в соответствии с Антикоррупционной политикой Группы. - Регистрация и проработка инцидентов, связанных с отклонениями в системе внутреннего контроля; планирование и контроль корректирующих мер. - Планомерная проработка покрытия рисков системой внутреннего контроля совместно с профильными руководителями; планирование и контроль за исполнением корректирующих мер. - Построение системы эффективной внутренней коммуникации о рисках. - Формирование риск-культуры
Владельцы рисков (бизнес-подразделения)	- Идентификация рисков. - Реализация мероприятий по управлению рисками. - Мониторинг ключевых индикаторов риска

ожидаемый ущерб и вероятность реализации рисков, а также разработать эффективные мероприятия по управлению рисками.

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

Компания регулярно контролирует эффективность системы управления рисками и реализует мероприятия

по ее совершенствованию. Ключевую роль в оценке системы управления рисками играет Дирекция по внутреннему аудиту (Служба внутреннего аудита). Также регулярную самооценку эффективности системы управления рисками проводит Управление по внутреннему контролю и корпоративным рискам. Данное подразделение сопоставляет текущие практики управления рисками в Компании с лучшими практиками, рекомендациями профессиональных стандартов и практиками, внедренными в сопоставимых компаниях. В 2019 году Дирекция по аудиту (Служба внутреннего аудита) провела аудит

системы управления рисками Группы. По результатам аудита были разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления рисками.

ПОДХОД В ОБЛАСТИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Внутренний контроль охватывает все основные бизнес-процессы Группы НЛМК и направлен на обеспечение сохранности активов и эффективного ведения хозяйственной деятельности.



Ключевым документом, регулирующим работу системы внутреннего контроля в НЛМК, является Регламент управления системой внутреннего контроля.

Управление по внутреннему контролю и корпоративным рискам совместно с профильными руководителями проводит систематическую работу по оценке и развитию контрольных процедур и анализу рисков ключевых бизнес-процессов Группы. При необходимости Управление по внутреннему контролю и корпоративным рискам проводит мероприятия совместно с Дирекцией по аудиту (Службой внутреннего аудита). Наличие трех уровней контрольных процедур позволяет охватить максимальное количество направлений деятельности Группы и обеспечить надежное выполнение бизнес-процессов.

Высшее руководство играет ключевую роль в определении дизайна и обеспечении эффективности системы внутреннего контроля («тон сверху»). Результаты функционирования и оценки системы внутреннего контроля в разрезе бизнес-процессов предоставляются на рассмотрение Комитета по управлению рисками один – два раза в квартал. Регулярная оценка надежности и развитие системы внутреннего контроля осуществляются Управлением внутреннего контроля.

Оценка функционирования системы внутреннего контроля осуществляется Дирекцией по аудиту (Службой внутреннего аудита). Контроль за надежностью системы внутреннего контроля также осуществляется в рамках, проводимых Дирекцией по аудиту (Службой внутреннего аудита) оценок системы внутреннего контроля в разрезе бизнес-процессов. Результаты таких оценок

вносятся на рассмотрение Комитета по управлению рисками при Правлении НЛМК.

В целях обеспечения более эффективного контроля рисков в Группе используется система SAP GRC. Внедренные в 2017 году модули SAP GRC Access Control и SAP GRC Process Control обеспечивают контроль разделения наиболее критичных полномочий в основной ERP-системе Компании, а также регулярный автоматизированный мониторинг существенных отклонений в бизнес-процессах.

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В 2019 ГОДУ

В 2019 году Компания продолжила работу по совершенствованию системы внутреннего контроля и управления рисками и развитию подходов к риск-менеджменту. В части развития подходов и повышения надежности системы управления рисками можно выделить следующие ключевые результаты.

- Были внедрены дополнительные подходы к управлению кредитным риском подрядчиков:
 - авансирование базовых подрядчиков и подрядчиков на первоочередных проектах;
 - внедрение схемы авансирования под залог товарно-материальных ценностей или металлоконструкций;
 - финансирование с использованием механизмов обособленного банковского счета;
 - разработка совместно со страховыми компаниями и последующее

- внедрение нового продукта – страхования авансов.
- Завершен ввод в эксплуатацию информационной системы «Кредитный менеджмент». Модуль был запущен еще на двух российских (включая ключевую площадку – ПАО «НЛМК») и двух зарубежных балансовых единицах. Информационная система «Кредитный менеджмент» работает на базе SAP FSCM и позволяет автоматически блокировать отгрузку продукции покупателям в случае превышения лимита покрытия или наступления просрочки оплаты по ранее отгруженной продукции.
- Внедрены принципы портфельного управления кредитным риском покупателей прочей попутной продукции.
- В рамках проекта по созданию планов непрерывности деятельности для ключевых агрегатов Липецкой площадки была проведена оценка рисков возникновения крупных материальных убытков. Разработаны сценарии получения убытков, проведен анализ влияния на бизнес.
- Проведен анализ рисков работы с контрагентами при выводе бизнес-процессов на аутсорсинг.
- Актуализированы параметры программы страхования имущественных рисков строительно-монтажных работ в периметре Группы.

В рамках развития риск-ориентированной культуры в 2019 году Управлением по внутреннему контролю и корпоративным рискам было организовано обучение сотрудников ООО «Торговый дом НЛМК» по использованию пакета финансовых услуг для розничных клиентов в рамках управления кредитным риском.

СУЩЕСТВЕННЫЕ РИСКИ ГРУППЫ НЛМК В 2019 ГОДУ

Название риска	Описание	Изменение в уровне риска за 2018–2019 годы	Комментарии к динамике	Количественная оценка риска	Мероприятия по управлению
Ценовой и валютный риски	Риск снижения прибыли вследствие негативного изменения рыночных цен на готовую продукцию и валютных курсов. Оценены совместно ввиду сильной статистической корреляции	↗	Вследствие ослабления эффекта естественного хеджирования	✓	- Поддержание оптимальной долгосрочной открытой валютной позиции в основных валютах для обеспечения «естественного» хеджирования. - Формульное ценообразование готовой продукции и сырья с материалами
Риски непрерывности деятельности	Риск, связанный с остановкой производства, вызванной выходом из строя основных агрегатов	↘	Переход к оценке ожидаемого времени и вероятности простоя на основании статистики отказов с учетом частоты проведения ремонтов	✓	- Формирование и реализация программы поддержания и капитальных ремонтов (планово-предупредительные и капитальные ремонты). - Внедрение нового подхода к категорированию и анализу надежности оборудования
Экологический риск	Риск наступления событий, имеющих неблагоприятные последствия для окружающей среды из-за негативного воздействия хозяйственной деятельности предприятий Группы НЛМК	↘	Эффект снижения риска за счет планомерной реализации экологической программы компенсировал увеличение риска за счет идентификации новых факторов риска	✓	Внедрение новейших природоохранных технологий в рамках комплексной экологической инвестиционной программы
Инвестиционный риск	Риск увеличения затрат и сдвига сроков реализации инвестиционной программы	↗	Увеличение уровня риска в результате выхода на пик реализации инвестиционной программы в соответствии с заявленной Стратегией.	✓	- Риск-ориентированный расчет резерва и включение в бюджет проекта. - Модель расчета рисков проекта с последующим рассмотрением приемлемости уровня риска проекта на Инвестиционном комитете. Включение мероприятий по минимизации риска в бюджет проекта
Кредитный риск	Риск убытков вследствие неисполнения обязательств контрагентов по оплате или поставке продукции (дебиторская задолженность (ДЗ) и авансы) или размещения компаниями Группы НЛМК депозитов в банках	↘	Снижение объема ожидаемых потерь объясняется снижением размера дебиторской задолженности в абсолютных значениях вследствие падения цен на продукцию и снижением доли просроченной дебиторской задолженности	✓	Комплекс принципов и подходов к управлению кредитным риском, объединенных в Кредитную политику. Включает в себя ограничение максимально допустимого размера обязательства контрагента с учетом использования различных обеспечительных инструментов
Риски ограничения торговли	Риск убытков вследствие изменения тарифов, применения нетарифных и иных торговых ограничений (при закупках сырья, материалов, оборудования и реализации продукции)	↘	Благоприятное завершение ряда специзащитных расследований	✓	- Мониторинг и анализ данных импортной таможенной статистики на предмет выявления каналов продаж, наиболее подверженных риску. Адаптация стратегии продаж к возрастающим рискам торговых ограничений. - Управление портфелем проектов в области взаимодействия с органами государственной власти (участие в расследованиях, минимизация последствий)
Риск ИТ и информационной безопасности	Риск возникает из-за высокой зависимости бизнес-процессов Компании от ИТ-систем и сервисов, движения информационных потоков, требующих специальных организационно-технических мероприятий по обеспечению их надежной работы и защите информации	↘	Вследствие реализации проектов программы комплексной системы информационной безопасности	✓	Реализация проектов комплексной системы информационной безопасности
Риск охраны труда и промышленной безопасности	Риски охраны труда и промышленной безопасности включают в себя события, связанные с травмированием людей, разрушением оборудования, зданий и сооружений, пожарами, взрывами, неконтролируемыми выбросами опасных веществ, транспортными происшествиями	–		–	Формирование риск-ориентированной программы охраны труда и промышленной безопасности (улучшение условий труда, повышение безопасности производства и пожарной безопасности, управление рисками)
Риск мошенничества и коррупции	Риск возникает вследствие неправомерных (мошеннических) действий сотрудников, контрагентов или третьих лиц, направленных на достижение личной выгоды в ущерб интересам НЛМК	–		–	- Определение сфер, наиболее подверженных рискам коррупции и мошенничеству (обязательное декларирование конфликта интересов, психофизиологическое обследование сотрудников в зоне риска). - Коллегиальность и ограничение полномочий по принятию решений в части работы с контрагентами. - Продвижение принципов Антикоррупционной политики и Кодекса корпоративной этики

СУЩЕСТВЕННЫЕ РИСКИ

В Группе НЛМК 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 такими рисками находятся в зоне постоянного внимания руководства Группы НЛМК.

ПЛАНЫ НА 2020 ГОД
И СРЕДНЕСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

Компания планирует продолжать развивать систему внутреннего контроля и управления рисками за счет интеграции риск-ориентированного подхода в управление основными бизнес-процессами. Планируется расширение взаимодействия Управления по внутреннему контролю

и корпоративным рискам с владельцами бизнес-процессов и точечное внедрение процедур риск-менеджмента в конкретные направления деятельности Группы.

Планы на 2020 год включают следующие шаги:

- утверждение плана непрерывности деятельности на все ключевые агрегаты Липецкой площадки;

- гармонизацию подходов к управлению конфликтами интересов на всех предприятиях Группы;
- совершенствование подходов к управлению рисками информационной безопасности в разрезе информационных активов и с учетом реализации проектов программы комплексной системы обеспечения информационной безопасности;
- рейтинговую оценку поставщиков услуг.

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Внутренний аудит гарантирует руководству достижение Группой НЛМК стратегических целей. Дирекция по аудиту (Служба внутреннего аудита) занимается совершенствованием работы Группы:

- проводит объективные проверки на основе риск-ориентированного подхода;
- предоставляет рекомендации по итогам проверок и обмена знаниями.

Функция внутреннего аудита в Группе выстроена в соответствии с законодательными требованиями, рекомендациями профессиональных стандартов и Кодекса корпоративного управления Банка России и отвечает требованиям лучших международных практик.

Внутренний аудит является централизованной функцией, которая обеспечивает полное покрытие основных направлений деятельности подразделений Группы НЛМК (в том числе зарубежных). Унифицированное управление функцией внутреннего аудита позволяет использовать единые стандартные подходы к планированию, проведению аудиторских проверок и подготовке отчетности, а также обеспечивает эффективный обмен информацией между специалистами Дирекции по аудиту (Службы внутреннего аудита).

Дирекция по аудиту (Служба внутреннего аудита) выполняет следующие ключевые функции:

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

Помимо этого, Дирекция по аудиту (Служба внутреннего аудита) осуществляет консультационную деятельность, предоставляя внутренним заказчикам профессиональное мнение по отдельным вопросам финансово-хозяйственной деятельности.

Система внутреннего контроля и управления рисками Компании оценивается с учетом принципов, изложенных в международных

ПРИНЦИПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИРЕКЦИИ ПО АУДИТУ (СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА) И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИХ СОБЛЮДЕНИЯ

Принципы деятельности Дирекции по аудиту (Службы внутреннего аудита)	Инструменты и механизмы обеспечения соблюдения принципа
Независимость и объективность	• Функциональная подотчетность директора по аудиту Совету директоров НЛМК. • Назначение (освобождение от должности) директора по аудиту решением Совета директоров. • Право на прямой и свободный доступ директора по аудиту к Председателю Совета директоров, Председателю Комитета по аудиту и Президенту (Председателю Правления) для предоставления информации и выявленных существенных рисках. • Запрет на вмешательство третьих лиц в процесс и результаты аудита
Применение системного и последовательного подхода	• Осуществление деятельности Дирекции по аудиту (Службы внутреннего аудита) на основании риск-ориентированного Плана аудита. • Распределение ресурсов между локальными (тематическими) и комплексными проверками процессов и дочерних обществ при формировании Плана аудита. • Подготовка Дирекцией по аудиту (Службой внутреннего аудита) рекомендаций с учетом соотношения достигаемого эффекта и затрат, требуемых для реализации рекомендаций; приоритет отдается мерам системного характера
Эффективное использование ресурсов	• Назначение руководителей аудиторских проверок из состава наиболее квалифицированных аудиторов. • Привлечение внутренних и внешних экспертов (консультантов). • Своевременное информирование руководства Компании о потребностях (ограничениях) в ресурсах, необходимых для осуществления аудиторской деятельности
Риск-ориентированный подход	• Фокус на наиболее подверженных риску областях при составлении Плана аудита и проведении аудиторских мероприятий
Профессионализм и профессиональное отношение к работе	• Наличие у более чем 50% специалистов Дирекции по аудиту (Службы внутреннего аудита) дипломов международного образца в области внутреннего аудита (ICFM) и других профессиональных сертификатов. • Непрерывное наращивание экспертизы в области информационных систем как ключевого источника информации при проведении аудитов. • Непрерывное профессиональное развитие специалистов Дирекции по аудиту (Службы внутреннего аудита): совершенствование знаний, навыков и иных компетенций
Непрерывное улучшение качества аудита	• Проведение внешних оценок функции внутреннего аудита на предмет соответствия деятельности Дирекции по аудиту (Службы внутреннего аудита) и аудиторов определению внутреннего аудита, Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и Кодексу этики Института внутренних аудиторов (ИВА)

стандартах по управлению рисками и внутреннему контролю, включая ISO 31000:2018, COSO ERM:2017 и COSO «Внутренний контроль. Интегрированная модель» (2013).

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

Помимо оценки надежности и эффективности функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками и качества корпоративного управления, Дирекция по аудиту (Служба внутреннего аудита) уделяет внимание аспектам, связанным с устойчивым развитием Группы. Так, Дирекция по аудиту (Служба внутреннего аудита) оценивает соблюдение правил охраны труда и промышленной безопасности в компаниях Группы, попавших в выборку проверок. По запросу заинтересованных сторон проводятся тематические проверки, например в области охраны окружающей среды.

Дирекция по аудиту (Служба внутреннего аудита) регулярно проводит мониторинг исполнения рекомендаций, предоставленных по результатам аудиторских мероприятий, что, в свою очередь, позволяет обеспечить системность и последовательность функции внутреннего аудита. Процедура мониторинга считается завершенной только при наличии отчета субъекта аудита о выполнении рекомендованных мероприятий.

В целях непрерывного совершенствования функции внутреннего аудита один раз в пять лет проводятся внешние оценки деятельности Дирекции по аудиту (Службы внутреннего аудита). Внешняя оценка деятельности

внутреннего аудита проводится в целях получения независимого мнения о соответствии функции внутреннего аудита Компании лучшим международным практикам. По результатам независимой оценки, проведенной в 2017 году компанией Deloitte, НЛМК было выдано заключение о том, что деятельность Дирекции по аудиту (Службы внутреннего аудита) в целом соответствует Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и Кодексу этики ИВА.

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В 2019 ГОДУ

В 2019 году Комитет по аудиту ПАО «НЛМК» утвердил Стратегию основных направлений развития Дирекции по аудиту (Службы внутреннего аудита) и дорожную карту по реализации Стратегии до 2022 года включительно. Выполнены запланированные мероприятия, ключевыми результатами которых стали:

- оценка эффективности системы внутреннего контроля таких сквозных процессов в ПАО «НЛМК» и основных компаниях Группы, как «Снабжение» и «Продажи». Выявление в данных процессах больших и систематических отклонений;
- оценка эффективности системы управления существенными (критическими) рисками в ПАО «НЛМК» и основных компаниях Группы, включая деятельность подразделения риск-менеджмента;
- комплаенс соблюдения антикоррупционных требований в ПАО «НЛМК» и основных компаниях Группы;
- исследование сотрудников и контрагентов на предмет типовых фрод-индикаторов¹, направленных на оценку потенциального конфликта интересов сотрудников, аффилированности контрагентов между собой, аффилированности контрагентов с публичными должностными лицами и оценку объема операций с фирмами, имеющими признаки неблагонадежных посредников;
- аудит подрядчиков на предмет их соответствия требованиям Группы НЛМК;
- локальные исследования процессов и контролей.

ПЛАНЫ НА 2020 ГОД И СРЕДНСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

В 2020 году Дирекция по аудиту (Служба внутреннего аудита) планирует провести ряд мероприятий, предусмотренных действующим законодательством об акционерных обществах и Положением о Дирекции по аудиту НЛМК. В число запланированных мероприятий входят:

- оценка надежности и функционирования управления рисками и внутреннего контроля по ключевым бизнес-процессам компаний Группы НЛМК, попавшим в выборку в соответствии с критериями риск-ориентированного подхода (ремонт, инвестиции, управление персоналом), включая исследование сквозных процессов на зарубежных активах;
- осуществление непрерывного автоматического мониторинга по выявленным отклонениям в процессах;
- оценка достаточности и эффективности контрольных процедур корпоративного уровня (система KYC², система согласования договоров, валютный контроль, система по делегированию полномочий и доверенностей, правила охраны труда и промышленной безопасности (ОТиПБ), санкционный контроль, система корпоративного управления).

¹ От англ. fraud – «мошенничество».

² Сокращение от англ. know your customer – «знай своего клиента».

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ И ДОБРОСОВЕСТНЫЕ ДЕЛОВЫЕ ПРАКТИКИ

ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ НОРМ КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ И ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ

В своей повседневной деятельности Компания руководствуется принципами честного, прозрачного и этичного ведения бизнеса и нулевой толерантности к любым проявлениям коррупции. Компания ведет целенаправленную работу по недопущению и противодействию проявлениям коррупции и мошенничества. Вопросы своевременного выявления и реагирования на злоупотребления находятся в зоне постоянного внимания руководства Компании.

Основными внутренними документами, в которых установлены ценности, принципы, стандарты и нормы поведения в Компании, являются Кодекс корпоративной этики и Антикоррупционная политика Группы НЛМК. **GRI 102-16, 205-2** Указанные документы утверждены Советом директоров и доступны на русском и английском языках на корпоративном портале и на официальном сайте Группы НЛМК. **GRI 102-16**

При введении в действие обновленных редакций Кодекса корпоративной этики и Антикоррупционной политики, а также при приеме сотрудников на работу сотрудники

и руководство Компании под подпись знакомятся с положениями указанных документов. В должностных инструкциях всех сотрудников Компании зафиксировано обязательство соблюдать положения Антикоррупционной политики и Кодекса корпоративной этики. **GRI 102-16**

Значимым событием в части усовершенствования системы противодействия коррупции в 2019 году стало утверждение актуализированного перечня сфер деятельности, наиболее подверженных рискам коррупции и мошенничества. Также в 2019 году все сотрудники Компании были ознакомлены под подпись с обновленными версиями Антикоррупционной политики и Кодекса корпоративной этики Компании, которые были изменены в 2018 году. Основные изменения коснулись таких значимых моментов, как обратная связь, информирование сотрудников о нормах делового поведения и соблюдение прав человека.

Компания также ожидает от своих деловых партнеров соблюдения базовых ценностей и принципов добросовестного ведения бизнеса. Так, ознакомление контрагентов с положениями Кодекса корпоративной этики осуществляется в рамках процессов квалификации, выбора контрагента и заключения договора. **GRI 102-16**

Обязательным приложением ко всем договорам с деловыми партнерами Группы, за исключением тех договоров, в тексте которых содержится антикоррупционная оговорка, является Соглашение об антикоррупционных условиях. В соглашении закреплено обязательство каждой из сторон принимать меры, направленные на предотвращение нарушения применимого антикоррупционного законодательства.

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. Ответственным за реализацию антикоррупционных программ и ведение работы по противодействию коррупции в Компании назначен вице-президент по управлению рисками. **GRI 102-16**

В Компании применяется ряд механизмов и инструментов, направленных на противодействие коррупции и мошенничеству. В число основных механизмов входят:

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

Эффективность функционирования системы противодействия коррупции и мошенничеству оценивается в рамках проверок Дирекции по аудиту (Службы внутреннего аудита).

ОЦЕНКА РИСКОВ, СВЯЗАННЫХ С КОРРУПЦИЕЙ

Идентификация, анализ и оценка рисков, связанных с коррупцией и мошенничеством, осуществляются на всех уровнях управления и во всех компаниях Группы. Риск коррупции и мошенничества – один из существенных корпоративных рисков Группы НЛМК, в связи с чем его контролирует руководство Группы. **GRI 205-1**

Специалисты Управления по внутреннему контролю и корпоративным рискам совместно с сотрудниками Дирекции по безопасности ведут системную работу по определению источников рисков мошенничества и коррупции и предотвращению их реализации. **GRI 205-1**

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Еще одно из ключевых направлений работы Группы по противодействию коррупции и мошенничеству – это отслеживание и реагирование на конфликт интересов сотрудников. Более 3 тыс. сотрудников Группы, работающих в сферах деятельности, наиболее подверженных рискам мошенничества и коррупции, обязаны ежегодно декларировать признаки конфликта интересов. Кроме того, все сотрудники имеют возможность самостоятельно задекларировать признаки конфликта интересов в формате электронной анкеты. Все ситуации, имеющие признаки конфликта интересов, задекларированные сотрудниками или выявленные контрольными службами, оперативно анализируются в соответствии с принятой в Группе процедурой. При необходимости принимаются меры по их урегулированию. В рамках данной процедуры сотрудники также обязаны ежегодно подтверждать факт ознакомления с Антикоррупционной политикой, Кодексом корпоративной этики, а также Положением о порядке предотвращения, раскрытия и урегулирования конфликта интересов Группы НЛМК.

ВОВЛЕЧЕНИЕ В ПОЛИТИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Группа НЛМК не занимается финансированием политических партий, движений и их представителей. При этом Группа признает за своими сотрудниками право в свободное от работы время принимать личное участие в политической деятельности, если оно не связано с выполнением ими должностных обязанностей. При этом политическая или общественная позиция отдельно взятых сотрудников ни в коей мере не может расцениваться как политическая или общественная позиция всей Группы в целом.

ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ КОРРУПЦИИ

В Компании внедрен ряд механизмов обратной связи для сбора и анализа информации о фактах готовящихся или свершившихся коррупционных и мошеннических действий, неэтичного и недобросовестного поведения и иных злоупотреблений. Одним из таких механизмов является горячая линия по противодействию коррупции, представленная в следующих форматах:

- телефон доверия, работающий круглосуточно:
 - 06 – телефон для звонков с Липецкой производственной площадки;
 - +7 (4742) 44-07-30 – для междугородних и международных звонков;
- письменное обращение через почтовый ящик доверия (г. Липецк);
- письменное обращение по адресу: 398040, г. Липецк, пл. Металлургов, д. 2 (письмо может быть адресовано конкретному руководителю и иметь пометку «Лично»);
- СМС-центры обратной связи: центральные номера для производственных площадок;
- личная встреча с руководителем;
- раздел «Обратная связь с руководством» на корпоративном портале;
- антикоррупционный электронный почтовый ящик (anticorruption@nlmk.com);
- электронный почтовый ящик для обращений по вопросам, связанным с вопросами этики и получением подарков, превышающих определенную сумму (ethics@nlmk.com).

Все обращения оперативно анализируются в соответствии с принятой в Группе процедурой; при необходимости принимаются корректирующие меры. На корпоративном портале Группы НЛМК для сотрудников публикуется обезличенная подтвержденная информация о выявленных нарушениях по антикоррупционной тематике. Данная процедура позволяет проинформировать сотрудников о результате проверки/расследования сообщения на горячую линию и напомнить сотрудникам о прямом запрете коррупции (ст. 4 Антикоррупционной политики).

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В 2019 ГОДУ

В 2019 году более 3 тыс. сотрудников приняли участие в декларировании конфликта интересов, подтвердив ознакомление с положениями Кодекса корпоративной этики, Антикоррупционной политики и Положения о порядке предотвращения, раскрытия и урегулирования конфликта интересов. Остальные сотрудники Компании были ознакомлены с действующими нормативными документами при приеме на работу, а в дальнейшем – при введении указанных документов в действие. 239 сотрудников самостоятельно прошли дистанционное обучение по курсу «Конфликт интересов». **GRI 205-2**



Сайт Группы НЛМК

Информирование всех деловых партнеров о принципах добросовестного поведения осуществляется в процессе их квалификации и при заключении договоров. В 2019 году количество проинформированных деловых партнеров составило 2 507 квалифицированных и потенциальных контрагентов – поставщиков продукции, работ и услуг. **GRI 205-2**

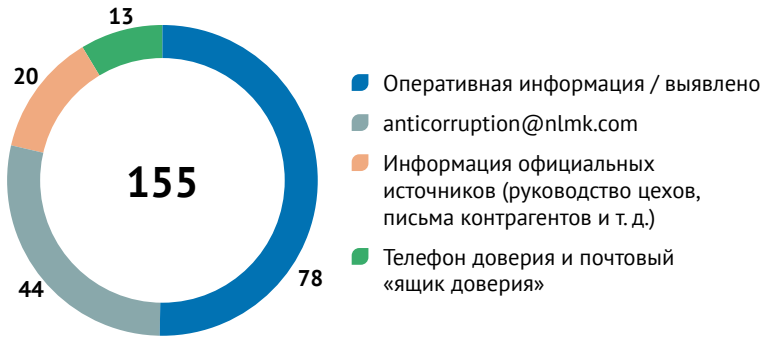
Каждое обращение с признаками коррупционных действий или намерений, полученное через каналы обратной связи, тщательно проверяется в соответствии с Положением о проведении служебных расследований и проверок. **GRI 205-3**

Подтвержденные в 2019 году случаи коррупции и мошенничества включали в том числе такие случаи, как недобросовестное поведение поставщиков, предоставление заведомо ложной информации, неэтичное поведение, а также умышленные действия в отношении имущества и ресурсов, предпринятые в личных интересах.

По результатам служебных проверок и расследований в 2019 году 113 сотрудников Компании были привлечены к дисциплинарной ответственности; с 13 сотрудниками были расторгнуты трудовые отношения; 140 материалов проверок передано в подразделения УМВД России, по рассмотрению которых возбуждено 12 уголовных дел. **GRI 205-3**

В связи с обращениями на горячую линию аккредитация трех контрагентов была аннулирована; в двух случаях статус аккредитации поставщика был пересмотрен.

КОЛИЧЕСТВО СЛУЖЕБНЫХ ПРОВЕРОК/РАССЛЕДОВАНИЙ ПО ОБРАЩЕНИЯМ
ЧЕРЕЗ КАНАЛЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В 2019 ГОДУ, ШТ.



В течение 2019 года не было заведено ни одного судебного дела, связанного с коррупцией и возбужденного против Группы НЛМК или ее сотрудников.

ПЛАНЫ НА 2020 ГОД И СРЕДНЕСРОЧНУЮ
ПЕРСПЕКТИВУ

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

НЕЗАВИСИМЫЙ АУДИТОР

В целях проверки и подтверждения достоверности консолидированной финансовой отчетности Группы НЛМК, подготовленной в соответствии с МСФО, и бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «НЛМК», подготовленной в соответствии с установленными в Российской Федерации правилами составления бухгалтерской отчетности (РПБУ), Компания привлекает независимую аудиторскую организацию. В апреле 2019 года годовым общим собранием акционеров НЛМК в качестве аудитора Компании было утверждено АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» (далее – РwС).

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

РwС является аудитором Группы с 2003 года. Комитет Совета директоров по аудиту, оценивавший эффективность текущего независимого аудитора, был удовлетворен качеством оказанных услуг и рекомендовал по результатам проведенных в 2016 году тендерных процедур Совету директоров и общему собранию акционеров вновь утвердить РwС в качестве аудитора Группы на 2017–2019 годы.

Помимо оказания услуг по подтверждению достоверности финансовой отчетности, компании Группы могут привлекать РwС и другие фирмы, входящие в сеть РwС, для оказания консультационных (неаудиторских) услуг. При этом руководство Группы и, в частности, Комитет Совета директоров по аудиту проводят необходимые



Соблюдение принципа независимости аудитора

В целях соблюдения требований к аудиторской независимости и обеспечения высокого уровня профессионализма у РwС существует несколько систем, обеспечивающих аудиторскую независимость и поддержание высокого уровня профессионализма и качества предоставляемых услуг. Так, РwС проводит регулярную ротацию ключевого персонала рабочей группы по аудиту не реже одного раза в семь лет, при этом последняя ротация аудиторского партнера РwС была осуществлена в 2017 году.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ НЕЗАВИСИМОГО АУДИТОРА ЗА 2019 ГОД (БЕЗ НДС)

Виды услуг	Группа НЛМК (включая NBH), \$ тыс.	В том числе ПАО «НЛМК», \$ тыс.
Аудит и обзорные проверки	2 335,7	1 022,9

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 2019 году доля не относящихся к аудиту услуг в общем объеме предоставленных РwС услуг была на допустимом уровне – не более 15% 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 ПАО «НЛМК» за 2019 год, а также аудиту отчетности по РПБУ за 2019 год в размере 66,1 млн руб. (без НДС) (\$1 022,9 тыс.).

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ И ИНВЕСТОРОВ

ОБЫКНОВЕННЫЕ АКЦИИ

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

Индексы, в расчет которых включены акции НЛМК

- Индекс РТС;
- Индекс МосБиржи;
- Индекс МосБиржи металлов и добычи;
- Индекс FTSE Russia IOB;
- Индексы MSCI Emerging Markets и MSCI Russia.

Глобальные депозитарные акции (ГДА)

Соотношение ГДА к обыкновенным акциям – 1:10. Объем выпущенных НЛМК и торгующихся на Лондонской фондовой бирже ГДА по состоянию на 31 декабря 2019 года составил 7,18% акционерного капитала. Банком-депозитарием Компании является Deutsche Bank Trust Company Americas.

КОЛИЧЕСТВО АКЦИОНЕРОВ

Количество акционеров в 2019 году увеличилось более чем в два раза, в основном за счет физических лиц. Общее количество акционеров достигло 66 тыс. человек (что является рекордным значением в абсолютных цифрах). Кроме того, рост участников электронного голосования превысил 400% г/г.

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

Цена акций

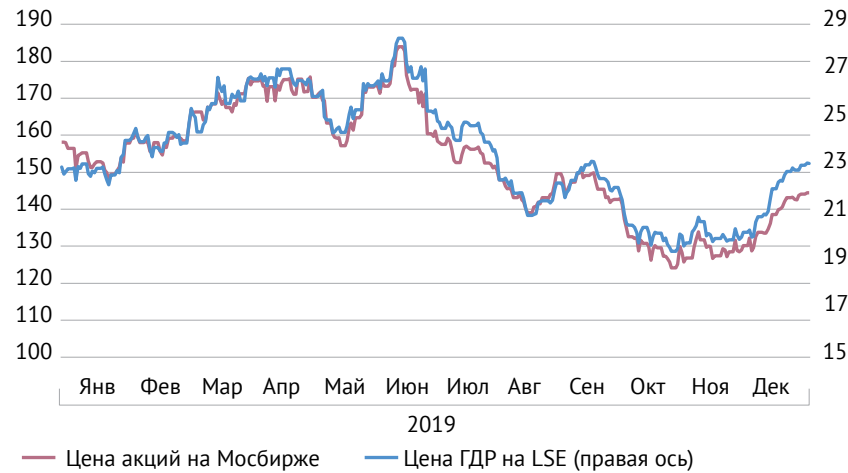
ГЛОБАЛЬНЫЕ ДЕПОЗИТАРНЫЕ АКЦИИ НЛМК НА ЛОНДОНСКОЙ ФОНДОВОЙ БИРЖЕ

Цена ГДА, \$	2019	2018	Изменение, %
Максимум	28,30	27,85	2
Минимум	19,34	22,01	–12
Среднее значение	23,42	25,15	–7
На конец года	23,04	22,88	1

ОБЫКНОВЕННЫЕ АКЦИИ НЛМК НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ

Цена акции, руб.	2019	2018	Изменение, %
Максимум	183,20	184,00	0
Минимум	123,42	137,95	–11
Среднее значение	151,86	158,05	–4
На конец года	143,72	157,42	–9

КОТИРОВКИ АКЦИЙ НЛМК В 2019 ГОДУ НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ (РУБ/АКЦИЮ) И ЛОНДОНСКОЙ ФОНДОВОЙ БИРЖЕ (\$/ГДР)



РЫНОЧНАЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯ

Среднее значение капитализации НЛМК на Лондонской фондовой бирже в 2019 году составило \$14 млрд (–7% г/г). В конце 2019 года ГДА НЛМК стоили \$2,3 за акцию (\$23,04 за ГДА), что соответствовало капитализации \$13,81 млрд (+1% г/г).

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

Юридические лица

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

Физические лица

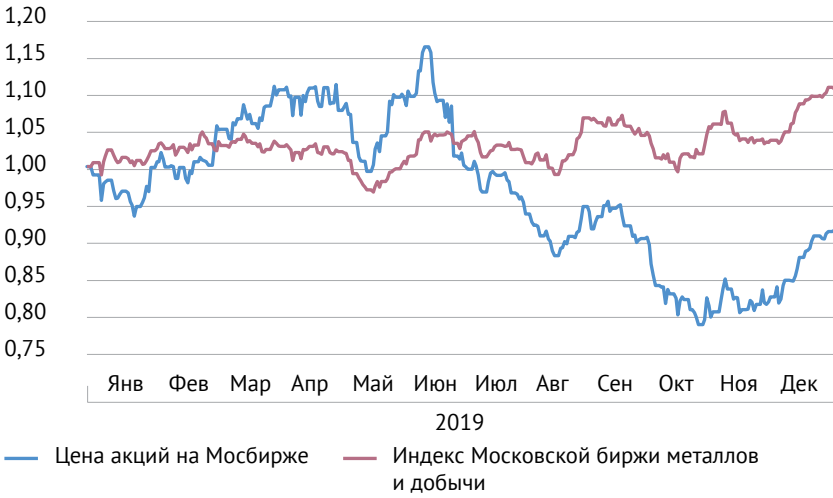
Ставка налога на доходы физических лиц – резидентов составляет 13% (п. 1 ст. 224 Налогового кодекса Российской Федерации), физических лиц – нерезидентов – 15% (абз. 2 п. 3 ст. 224 Налогового кодекса Российской Федерации).

Примечание: информация о налогообложении предоставляется для общего сведения. Потенциальным и существующим инвесторам следует уточнить у своих консультантов в отношении налоговых последствий при осуществлении вложений в акции Компании, в том числе и ГДА.

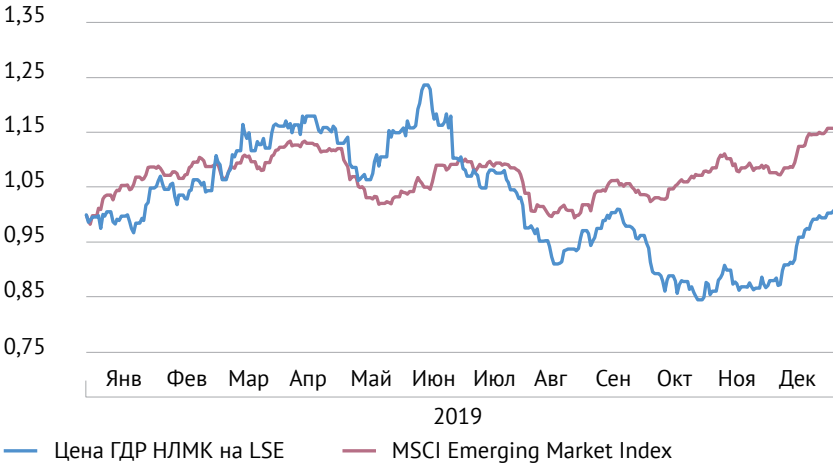
КОЛИЧЕСТВО АКЦИОНЕРОВ

	По состоянию на 26.11.2018	По состоянию на 25.11.2019	Изменение, %
Всего акционеров	26 123	66 045	153
Участники электронного голосования	86	431	401

КОТИРОВКИ АКЦИЙ НЛМК В 2019 ГОДУ НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ (ИНДЕКС, 01.01.2019 = 100)



КОТИРОВКИ АКЦИЙ НЛМК В 2019 ГОДУ НА ЛОНДОНСКОЙ ФОНДОВОЙ БИРЖЕ (ИНДЕКС, 01.01.2019 = 100)



¹ Для ГДА, торгующихся на Лондонской фондовой бирже; NLMK RX – для акций, торгующихся на платформе ММВБ Московской биржи
² Для ГДА, торгующихся на Лондонской фондовой бирже; NLMK.MM – для акций, торгующихся на платформе ММВБ Московской биржи

ДИВИДЕНДЫ

Дивидендная политика

В соответствии с действующей на 31 декабря 2019 года Дивидендной политикой дивидендные выплаты определяются в следующем порядке:

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

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

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

Дивиденды на ГДА

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

События после отчетной даты

Совет директоров рекомендовал акционерам утвердить дивиденды за IV квартал 2019 года в размере 5,16 руб. на одну акцию. С учетом ранее объявленных дивидендов за I–III кварталы 2019 года дивиденды за 12 месяцев 2019 года могут составить 19,4 руб. на акцию, что соответствует 120% свободного денежного потока Компании за 2019 год.

КОРПОРАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

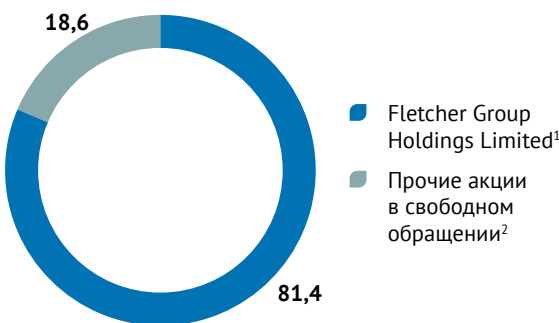
Корпоративные документы Группы, включая Устав Компании, размещены на сайте www.nlmk.com.

ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ, ОБЪЯВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

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

СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА

СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 ГОДА, %



¹ Бенефициаром Компании в соответствии с определением этого понятия законодательством Российской Федерации является господин Владимир Лисин.

² Включая ГДА, обращающиеся на Лондонской фондовой бирже (банком-депозитарием ПАО «НЛМК» является Deutsche Bank Trust Company Americas), и акции, обращающиеся в ПАО Московская Биржа.

ФИНАНСОВЫЙ КАЛЕНДАРЬ

ФИНАНСОВЫЙ КАЛЕНДАРЬ НА 2020 ГОД

Дата	Событие
20 января	Публикация производственных результатов за IV квартал и 12 месяцев 2019 года
12 февраля	Объявление консолидированных финансовых результатов за 2019 год по МСФО. Телеконференция с менеджментом
12 февраля	Заседание Совета директоров. Рекомендация Совета директоров по выплате дивидендов за IV квартал 2019 года
12 февраля	Публикация финансовых результатов основных компаний Группы НЛМК за 2019 год по РПБУ
15 апреля	Публикация производственных результатов за I квартал 2020 года
20–24 апреля	Годовое общее собрание акционеров (объявление дивидендов за IV квартал 2019 года)
27–30 апреля	Заседание Совета директоров. Рекомендация Совета директоров по выплате дивидендов за I квартал 2020 года
27–30 апреля	Объявление финансовых результатов за I квартал 2020 года по МСФО. Телеконференция с менеджментом
8–12 июня	Внеочередное общее собрание акционеров (объявление дивидендов за I квартал 2020 года)
15 июля	Публикация производственных результатов за II квартал 2020 года
20–24 июля	Объявление финансовых результатов за II квартал 2020 года по МСФО. Телеконференция с менеджментом
20–24 июля	Заседание Совета директоров. Рекомендация Совета директоров по выплате дивидендов за II квартал 2020 года
21–25 сентября	Внеочередное общее собрание акционеров (объявление дивидендов за II квартал 2020 года)
15 октября	Публикация производственных результатов за III квартал 2020 года
19–23 октября	Объявление промежуточных финансовых результатов за III квартал 2020 года по МСФО. Телеконференция с менеджментом
19–23 октября	Заседание Совета директоров. Рекомендация Совета директоров по выплате дивидендов за III квартал 2020 года
14–18 декабря	Внеочередное общее собрание акционеров (объявление дивидендов за III квартал 2020 года)

ПОЛЕЗНЫЕ КОНТАКТЫ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

Реестродержатель

Ведение реестра владельцев ценных бумаг НЛМК осуществляет акционерное общество «Агентство «Региональный независимый регистратор» (АО «Агентство «РНР»)

Местонахождение: 398017, Россия, г. Липецк, ул. 9 Мая, д. 106
Тел.: +7 (4742) 44-30-95
Email: info@a-rnr.ru
Официальный сайт: <http://www.a-rnr.ru/>

Банк-депозитарий

Deutsche Bank Trust Company Americas

Офис в г. Нью-Йорке

60 Wall St., New York, NY, 10005 США

Офис в г. Лондоне

Winchester House
1 Great Winchester St.
Лондон EC2N 2DQ
Великобритания

Контактные телефоны

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

Валерий Лоскутов

Корпоративный секретарь
Тел.: +7 (4742) 44-49-89
Email: loskutov_va@nlmk.com

Дирекция по связям с инвесторами и рынкам капитала

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

GRI 102-53