

## УЧАСТИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В ЗАСЕДАНИЯХ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ЗАСЕДАНИЯХ КОМИТЕТОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, В КОТОРЫЕ ОНИ ИЗБРАНЫ<sup>1</sup>, В 2020 ГОДУ

	Совет директоров (26 заседаний)	Комитет по аудиту (12 заседаний)	Комитет по назначениям и вознаграждениям (8 заседаний)	Комитет по стратегическому развитию (5 заседаний)
Венде Франк-Детлеф	26	12		
Каплунов А. Ю.	26			
Кравченко С. В.	26		8	5
Кузьминов Я. И.	26		7	
Пумпянский А. Д.	26	12		5
Пумпянский Д. А. (Председатель)	26			
Ходоровский М. Я.	26		7	
Червоненко Н. А.	26	12		
Чубайс А. Б.	26			–
Ширяев А. Г.	26			4
Шохин А. Н.	26			5

## КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

При Совете директоров постоянно действуют три комитета: Комитет по аудиту, Комитет по назначениям и вознаграждениям, Комитет по стратегическому развитию. Действующий состав комитетов сформирован Советом директоров 5 июня 2020 года в соответствии с рекомендациями Кодекса и требованиями биржевого листинга, а также с учетом сложившейся в Компании и положительно зарекомендовавшей себя практики включения в состав комитета неисполнительных директоров, обладающих обширным и многоплановым профессиональным опытом, а также знанием специфики деятельности ТМК.

**Персональный состав комитетов в 2020 году не менялся.**

<sup>1</sup> Представление письменного мнения с указанием позиции при голосовании по вопросам повестки дня учитывалось как участие в заседании.

## КОМИТЕТ ПО АУДИТУ



**Наталья Червоненко**

Независимый директор,  
Председатель Комитета по аудиту



В качестве первоочередной задачи Комитета по аудиту на 2020 год мы определили дальнейшее внедрение практики риск-ориентированного контроля с целью повышения эффективности содействия Совету директоров ПАО «ТМК». Как показали реалии отчетного года, решение этой задачи оказалось не просто актуальным, а критически необходимым. И мы с ней справились. По результатам внутренней оценки отмечено, что Комитетом по аудиту решены организационные вопросы для более глубокого анализа контрольных процедур и реализованы мероприятия по улучшению системы управления рисками и внутреннего контроля.

Кроме регулярной повестки, мы рассматривали такие вопросы, как стратегия в отношении заимствований и порядок выдачи займов, новый формат отчета об итогах деятельности Компании, рекомендации в отношении выбора внешнего аудитора на долгосрочную перспективу и др.

В 2021 году более качественному решению задач Комитета будет способствовать новый корпоративный стандарт – Политика по управлению рисками Группы «ТМК», разработанная при участии Комитета.

## ЦЕЛЬ

Содействие Совету директоров в эффективном выполнении функций контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «ТМК» и эффективностью работы систем внутреннего контроля и управления рисками.

## РЕГЛАМЕНТАЦИЯ



Положение  
о Комитете

## СОСТАВ КОМИТЕТА И КОМПЕТЕНЦИИ

Червоненко Наталья Анатольевна	Председатель, независимый директор
Венде Франк-Детлеф	Независимый директор
Пумпянский Александр Дмитриевич	Неисполнительный директор

В состав Комитета входят три директора, два из которых имеют независимый статус. Комитет возглавляет независимый директор Наталья Червоненко. В отчетном году состав Комитета не менялся. Каждый из членов Комитета располагает необходимым опытом и знаниями для исполнения своих обязанностей. Все члены Комитета соответствуют рекомендациям ККУ Банка России в отношении их компетенций в области анализа и оценки отчетности.

Все члены Комитета соответствуют рекомендациям ККУ Банка России в отношении их компетенций в области анализа и оценки отчетности.

## ЗАСЕДАНИЯ

В 2020 году было проведено 12 заседаний Комитета. Состоялось несколько встреч членов Комитета с руководителем Службы внутреннего аудита, а также с руководителем внешней аудиторской проверки без участия исполнительного руководства.

### В ОТЧЕТНОМ ПЕРИОДЕ КОМИТЕТОМ РАССМОТРЕНЫ И ПРЕДСТАВЛЕНЫ СОВЕТУ ДИРЕКТОРОВ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СЛЕДУЮЩИМ ОСНОВНЫМ ВОПРОСАМ:

- оценка эффективности систем управления рисками, внутреннего контроля и функции внутреннего аудита;
- политика по управлению рисками Группы «ТМК»;
- о новых формах для отчета об итогах деятельности ПАО «ТМК»;
- о соответствии корпоративных процедур по назначению отдельных должностных лиц Компании требованиям биржевого листинга;
- анализ учетной политики и контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «ТМК»;
- оценка системы внутреннего контроля и обеспечение минимизации рисков при формировании бухгалтерской и управленческой отчетности;
- проверка планов и отчетов Службы внутреннего аудита, плана и объема внешнего аудита, обмен информацией с аудитором;
- представление рекомендаций Совету директоров в отношении внешнего аудитора Группы «ТМК» на 2021–2030 годы;
- о стратегии в отношении заимствований в 2020 году с учетом продажи актива;
- порядок выдачи займов, включающий согласование и утверждение процесса, инструменты оценки допустимого уровня выдачи займов.

## 12 заседаний

Комитета было проведено в 2020 году

## ЗАКЛЮЧЕНИЯ КОМИТЕТА

- Комитет заслушал доклады руководителей Службы внутреннего аудита, комитетов по управлению рисками и по регулированию комплаенс-рисков при Генеральном директоре. **Комитет положительно оценил** существующую в ТМК систему управления рисками и внутреннего контроля.
- Комитет рассмотрел ряд вопросов, связанных с подготовкой и аудитом отдельной и консолидированной бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «ТМК» за 2020 год и промежуточные периоды 2020 года. По результатам наблюдения за проведением внешнего аудита **Комитет пришел к выводу, что аудит был проведен профессионально.**
- Комитет рассмотрел и рекомендовал к выпуску консолидированную финансовую отчетность ПАО «ТМК» по МСФО за 2020 год.
- Комитет рассмотрел и рекомендовал к утверждению Советом директоров бухгалтерскую (финансовую) отчетность ПАО «ТМК» по РСБУ за 2020 год.
- Комитет рассмотрел и дал оценку существующим в Компании контрольным процедурам за составлением бухгалтерской (финансовой) отчетности.

## ВНУТРЕННЯЯ ОЦЕНКА – 2020

Наблюдается положительная динамика изменения балльных оценок работы Комитета по аудиту по сравнению с 2019 годом. Это, в частности, обусловлено решением организационных вопросов для более глубокого анализа контрольных процедур и реализацией мероприятий по улучшению системы управления рисками и внутреннего контроля.

## КОМИТЕТ ПО НАЗНАЧЕНИЯМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ



**Сергей Кравченко**

Независимый директор,  
Председатель Комитета  
по назначениям  
и вознаграждениям



Отчетный год – это период существенных организационных, кадровых, технологических изменений в Компании, на которые наложились нестандартные условия внешней среды. Они внесли свою повестку: на заседаниях Комитета мы неоднократно рассматривали вопросы, связанные с HR-поддержкой работы предприятий Группы «ТМК» в условиях ограничений. Новая реальность явилась для нас своеобразным катализатором внедрения новых цифровых решений и информационных корпоративных платформ в область работы с персоналом Компании и его развития, усилила социальную составляющую в подходах к решению проблем. Рекомендации Комитета были своевременными и конструктивными, что помогло Компании справиться с вызовами, сохранить здоровье персонала и стабильность трудовых коллективов, обеспечив работу предприятий в штатном режиме.

### ЦЕЛЬ

Повышение эффективности решений Совета директоров, способствующих привлечению к управлению Компанией квалифицированных специалистов и созданию необходимых стимулов для их успешной работы.

### РЕГЛАМЕНТАЦИЯ



Положение  
о Комитете

### ЗАСЕДАНИЯ

В отчетном периоде Комитет работал на основании утвержденного Положения о Комитете и Плана работ. В случае необходимости в его повестку вносились с соблюдением установленного порядка актуальные внеплановые вопросы. В 2020 году проведено восемь заседаний Комитета. По причине эпидемиологических ограничений начиная с 20 апреля 2020 года заседания проводились в режиме удаленного доступа посредством видео- и телефонных конференций (шесть заседаний из восьми). На заседания Комитета регулярно приглашались Генеральный директор, члены Правления и другие топ-менеджеры Компании, что позволяло получать дополнительную информацию и принимать взвешенные и конструктивные рекомендации. Участие членов Комитета в заседаниях отражено на стр. 74 настоящего Годового отчета.

## ОСНОВНЫЕ ПРИОРИТЕТЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМИТЕТА В 2020 ГОДУ:

- существенные организационные и кадровые изменения в Компании;
- изменения в контуре консолидации и системе управления;
- преемственность менеджмента;
- вовлеченность персонала;
- передовые практики корпоративного управления;
- HR-поддержка внедрения в Компании современных цифровых решений;
- развитие Корпоративного университета ТМК2U;
- мотивация ключевого персонала;
- HR-обеспечение эффективной работы Компании в условиях пандемии COVID-19.

## В ОТЧЕТНОМ ГОДУ КОМИТЕТОМ РАССМОТРЕНЫ И ПРЕДСТАВЛЕНЫ РЕКОМЕНДАЦИИ СОВЕТУ ДИРЕКТОРОВ ПО СЛЕДУЮЩИМ ВОПРОСАМ:

- обновление Кадровой стратегии ТМК;
- организационно-кадровые изменения в ТМК (регулярный вопрос задач дня КНВ): мониторинг текущей ситуации на российских и зарубежных предприятиях Группы «ТМК», изменения в системе управления и новые назначения, включая такие направления, как внутренний аудит, коммерческий блок (с объединенным функционалом сбыта и снабжения), корпоративные комплаенс-риски, нефтегазсервис (Блок ТМК Нефтегазсервис), информационная безопасность, проект создания Центра единого сервиса (ЦЕС) и др.;
- проведение ежегодной оценки деятельности Совета директоров (самооценка на основе анкетирования);

### HR-обеспечение эффективной работы Компании в условиях пандемии COVID-19

- мотивация ключевого управленческого персонала: вознаграждение за достижение ключевых показателей эффективности, программа долгосрочной мотивации, премирование за реализацию проектов, введение новых ключевых показателей эффективности;
- обеспечение конкурентного уровня заработной платы персонала в регионах присутствия предприятий Компании;
- предотвращение (профилактика) конфликта интересов, защита коммерческой тайны;
- соответствие принятых в Компании корпоративных процедур назначения на ключевые должности требованиям биржевого листинга;
- распространение корпоративных стандартов и HR-процедур на новые предприятия, вошедшие в контур консолидации ТМК;
- актуальные корпоративные HR-мероприятия и проекты. Новая модель дистанционного проведения международного форума «Горизонты» с учетом соблюдения мер антиковидной безопасности;
- исследования конкурентного рынка труда и кадровых движений в Компании, оценка индекса лояльности и вовлеченности персонала.

### Обновление Кадровой стратегии ТМК

## АНТИКОВИДНАЯ ПОВЕСТКА

В отчетном году Комитет неоднократно рассматривал вопросы, связанные с HR-поддержкой эффективной работы предприятий Группы «ТМК» в условиях вызовов и ограничений, вызванных пандемией COVID-19. При этом отмечено, что Компании в целом удалось справиться с вызовами, сохранить здоровье персонала и обеспечить работу предприятий в штатном режиме. В фокусе внимания Комитета также находились деятельность Корпоративного университета ТМК2U, процессы цифровизации и автоматизации, развитие корпоративных информационных платформ. Применение новых методов и современных подходов позволило в условиях пандемии обеспечить непрерывность обучения и развития персонала, снизить уровень тревожности и сохранить стабильность трудовых коллективов. **Комитет подчеркнул в своих выводах глобкую проработку корпоративного профессионального образования и развития персонала.**

В фокусе внимания Комитета также находились деятельность Корпоративного университета ТМК2U, процессы цифровизации и автоматизации, развитие корпоративных информационных платформ.

## БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Как и в предшествующие годы, **Комитет большое внимание уделял бюджетному планированию**, неоднократно рассматривая на своих заседаниях показатели по труду.

## ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ

В рамках задач по совершенствованию системы корпоративного управления на заседаниях Комитета рассматривались вопросы **обеспечения преемственности Совета директоров** Компании. При этом было отмечено, что ТМК следует лучшим российским и международным практикам, **в том числе Кодексу корпоративного управления и Рекомендациям Банка России по формированию и обеспечению преемственности совета директоров публичных акционерных обществ**. Это нашло отражение в ряде внутренних документов Компании, а также в информационном обмене с регулятором финансового рынка и инвестиционным сообществом.

## ВВЕДЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ

На заседаниях Комитета практиковались встречи с вновь назначенными топ-менеджерами, на которых обсуждались их профессиональное развитие, планирование карьеры, зоны ответственности, основные риски по возглавляемому направлению и формирование корпоративной культуры.

В целях ускорения процесса вхождения в должность (адаптации к работе в новых условиях) для новых членов Совета директоров Комитет использует практику формирования пакета материалов по направлениям деятельности Группы «ТМК», которые относятся к его компетенции. В отчетном 2020 году персональный состав Совета директоров не менялся, в связи с чем данная работа Комитетом не проводилась.

На заседаниях Комитета практиковались встречи с вновь назначенными топ-менеджерами, на которых обсуждались их профессиональное развитие, планирование карьеры, зоны ответственности, основные риски по возглавляемому направлению и формирование корпоративной культуры.

## РЕЗУЛЬТАТЫ САМООЦЕНКИ РАБОТЫ КОМИТЕТА

- Комитет, руководствуясь в своей работе принципами преемственности и целесообразности, способствовал привлечению к управлению и удержанию в Компании квалифицированных специалистов, созданию необходимых стимулов для их успешной работы.
- Персональный состав Комитета можно оценить как оптимальный и сбалансированный по профессиональному опыту и знаниям.
- Члены Комитета были активно вовлечены в его работу, регулярно участвовали в заседаниях.
- Участие в работе Комитета других членов Совета директоров способствовало большей вовлеченности членов Совета директоров в обсуждение вопросов и не приводило к конфликту интересов.
- По составу и содержанию рассмотренные Комитетом вопросы соответствовали его задачам и профилю, плану работ, поручениям Совета директоров.
- Рекомендации Комитета способствовали принятию Советом директоров взвешенных решений, обеспеченных эффективными инструментами реализации и контроля.

В отчетном периоде Комитет не прибегал к услугам сторонних организаций. Затраты, связанные с подобными услугами, а также с техническим обеспечением деятельности Комитета, не осуществлялись.

## ВНУТРЕННЯЯ ОЦЕНКА – 2020

По результатам анкетирования деятельность Комитета была отмечена высшими баллами. Особо подчеркивается, что на его заседаниях неоднократно рассматривались вопросы, связанные с HR-поддержкой эффективной работы предприятий Группы «ТМК» в условиях вызовов и ограничений, вызванных пандемией COVID-19.

По результатам анкетирования деятельность Комитета была отмечена высшими баллами.

## КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ



Александр Шохин

Председатель Комитета по стратегическому развитию



2020 год был непростым для всех, и здесь было важно хладнокровно и профессионально подойти к оценке ситуации, определению неотложных мер и уточнению стратегических приоритетов. Квалификация и слаженная работа директоров, опыт которых охватывает практически все направления деятельности Группы «ТМК», а также их понимание современных глобальных тенденций развития позволили Комитету качественно решить стоящие перед ним задачи и предоставить Совету директоров своевременные проработанные рекомендации.

Своей задачей на будущее Комитет видит создание условий для устойчивого развития Компании в условиях неопределенности внешней среды, дальнейшего внедрения современных высоких технологий управления и ведения бизнеса, а также придания нового импульса деятельности ТМК в области социальной и экологической ответственности.

## ЦЕЛЬ

Разработка и представление Совету директоров рекомендаций по вопросам выработки приоритетных направлений деятельности и стратегии развития Компании.

## РЕГЛАМЕНТАЦИЯ



Положение  
о Комитете

## СОСТАВ КОМИТЕТА И ЕГО КОМПЕТЕНЦИИ

Шохин Александр Николаевич	<b>Председатель</b> , неисполнительный директор
Кравченко Сергей Владимирович	Независимый директор
Чубайс Анатолий Борисович	Независимый директор
Ширяев Александр Георгиевич	Исполнительный директор
Пумпянский Александр Дмитриевич	Неисполнительный директор

## ЗАСЕДАНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ КОМИТЕТА

В 2020 году проведено пять заседаний Комитета, на которых были рассмотрены и выработаны рекомендации для Совета директоров относительно:

- оценки стратегических рисков ТМК;
- реализации Стратегии Компании и ее актуализации;
- проектов «Система интегрированного планирования» (СИП) и «Внедрение MES-системы на предприятиях Российского дивизиона Группы «ТМК»;
- состояния экологии на предприятиях Группы «ТМК»;
- управленческой отчетности Компании;
- годового отчета ТМК;
- целевой структуры Группы «ТМК» на 2021 год;
- ключевых показателей для расчета бюджета и консолидированного бюджета Компании на 2021 год.

В соответствии со стоящими перед Комитетом задачами он сформирован из директоров, обладающих обширными компетенциями в области стратегического управления, информационных технологий и инновационного развития, опытом ведения бизнеса в России и за рубежом. Состав Комитета в течение 2020 календарного года не менялся.

## ВНУТРЕННЯЯ ОЦЕНКА – 2020

В состав Комитета по стратегическому развитию входят директора, опыт и компетенции которых охватывают практически все направления деятельности и развития Компании. По критерию сбалансированности состава Комитета дана высшая оценка, результаты деятельности Комитета получили более высокую оценку, чем в предшествующем году.

## ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И КОМИТЕТОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

**Цель проведения оценки:** выявление областей совершенствования эффективности деятельности Совета директоров.

Согласно ККУ Банка России, оценка работы Совета директоров должна осуществляться на регулярной основе не реже одного раза в год, при этом не реже одного раза в три года рекомендовано привлекать внешнюю организацию.

В связи с тем, что в 2019 году вышеуказанная оценка проводилась с привлечением независимого внешнего оценщика, в 2020 году проведена самооценка методом анкетирования по следующим направлениям:

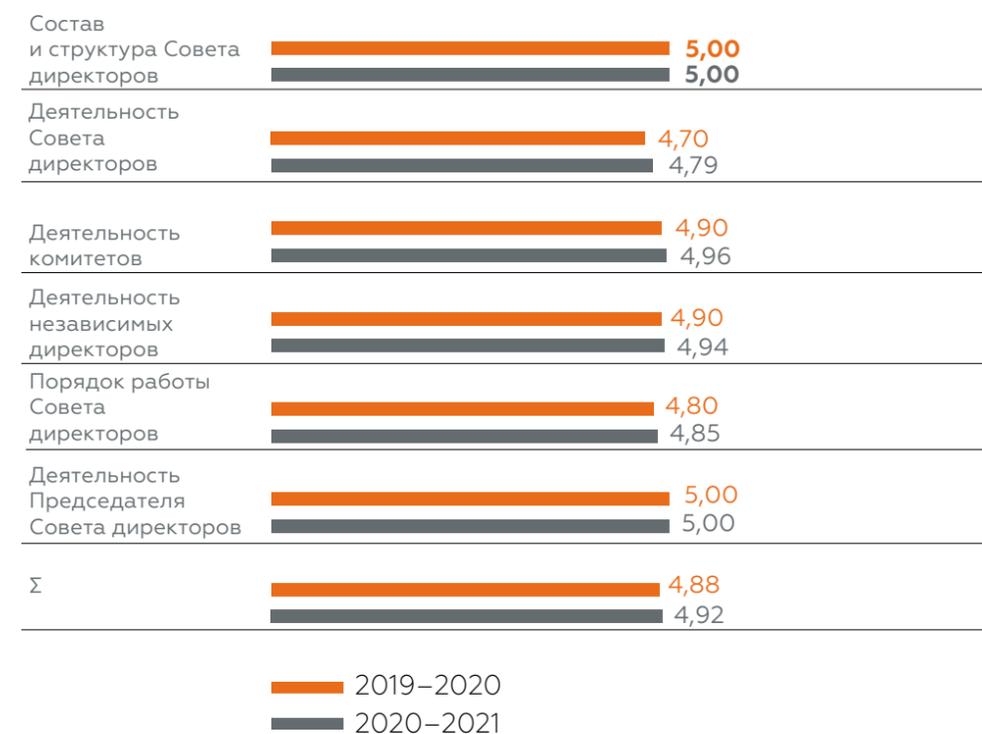
- состав и структура Совета директоров;
- деятельность Совета директоров;
- комитеты Совета директоров;
- деятельность независимых директоров в составе Совета;
- порядок работы Совета директоров;
- деятельность Председателя Совета директоров.

**Период оценки.** Оценивались результаты работы за 2020/2021 корпоративный год, т. е. за период работы между годовыми общими собраниями акционеров.

При обработке и анализе результатов определялась общая средняя оценка по заполненным анкетам, а также средние оценки по каждому разделу анкеты. Результаты сравнивались с данными, полученными за предыдущий период, анализировались комментарии членов Совета директоров.

По пятибалльной шкале максимальная общая оценка, полученная в рамках анкетирования и принимаемая за относительный максимум, составила 5,0 балла. Минимальная общая оценка, полученная в рамках анкетирования и принимаемая за относительный минимум, составила 4,8 балла; средняя общая оценка составила 4,9 балла.

### СОПОСТАВЛЕНИЕ СРЕДНИХ ОЦЕНОК ПО ВСЕМ РАЗДЕЛАМ АНКЕТЫ С ДАННЫМИ ЗА 2019–2020 ГОДЫ



### Оценка членами Совета директоров (по пятибалльной шкале)

# 4,8

работа Совета директоров

# 4,9

работа независимых директоров

# 5,0

работа комитетов Совета директоров

# 5,0

работа Председателя Совета директоров

## ВЫВОДЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ САМООЦЕНКИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПАО «ТМК» В 2020 ГОДУ

- Действующие состав и структура Совета директоров являются сбалансированными.
- Деятельность Совета директоров в полной мере отвечает интересам Компании и ее акционеров.
- В своей работе Совет директоров уделяет достаточно внимания практически всем вопросам, относящимся к его компетенции. В фокусе повышенного внимания Совета директоров находятся стратегическое и среднесрочное планирование, финансовая отчетность и проведение внешнего аудита, оценка деятельности и мотивация менеджмента, планирование преемственности менеджмента и назначения на ключевые должности, контроль за раскрытием информации, урегулирование конфликтов интересов, соблюдение требований законодательства, регулирующих органов и др.
- Работа каждого комитета Совета директоров осуществляется на надлежащем уровне, составы комитетов сбалансированы.
- Вклад независимых директоров в вопросы, рассматриваемые на заседаниях Совета директоров, признан существенным.
- Работа Корпоративного секретаря (секретаря Совета директоров) соответствует надлежащей практике корпоративного управления.
- Выполнение Председателем Совета директоров возложенных на него функций оценено как результативное по всем составляющим его деятельности.
- Прирост оценок по сравнению с предшествующим годом наблюдается по подавляющему большинству аспектов деятельности Совета директоров. Отклонение общей средней оценки от максимального значения составляет менее 2%.

## РЕКОМЕНДАЦИИ

- Рассмотреть возможность создания при Совете директоров отдельного Комитета по устойчивому развитию.
- Включить в состав стратегических задач следование лучшим практикам в области ESG с регулярной отчетностью об их выполнении.

## ИНФОРМАЦИЯ О ПРОВЕДЕНИИ ОЦЕНКИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПАО «ТМК» (ЗА ПЯТЬ ЛЕТ)

Период оценки, годы	Форма оценки	Исполнитель
2015–2016	Внешняя	ООО «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование» (Москва), входящее в международную сеть фирм PricewaterhouseCoopers
2016–2017	Самооценка на основе анкетирования	Внутренний исполнитель при курировании со стороны Комитета по назначениям и вознаграждениям
2017–2018	Самооценка на основе анкетирования	Внутренний исполнитель при курировании со стороны Комитета по назначениям и вознаграждениям
2018–2019	Внешняя	АО «Независимая регистраторская компания Р.О.С.Т.» («НРК-Р.О.С.Т.»)
2019–2020	Самооценка на основе анкетирования	Внутренний исполнитель – Корпоративный университет ТМК2U ПАО «ТМК»
2020–2021	Самооценка на основе анкетирования	Внутренний исполнитель при курировании со стороны Комитета по назначениям и вознаграждениям