

ВЕДОМОСТИ

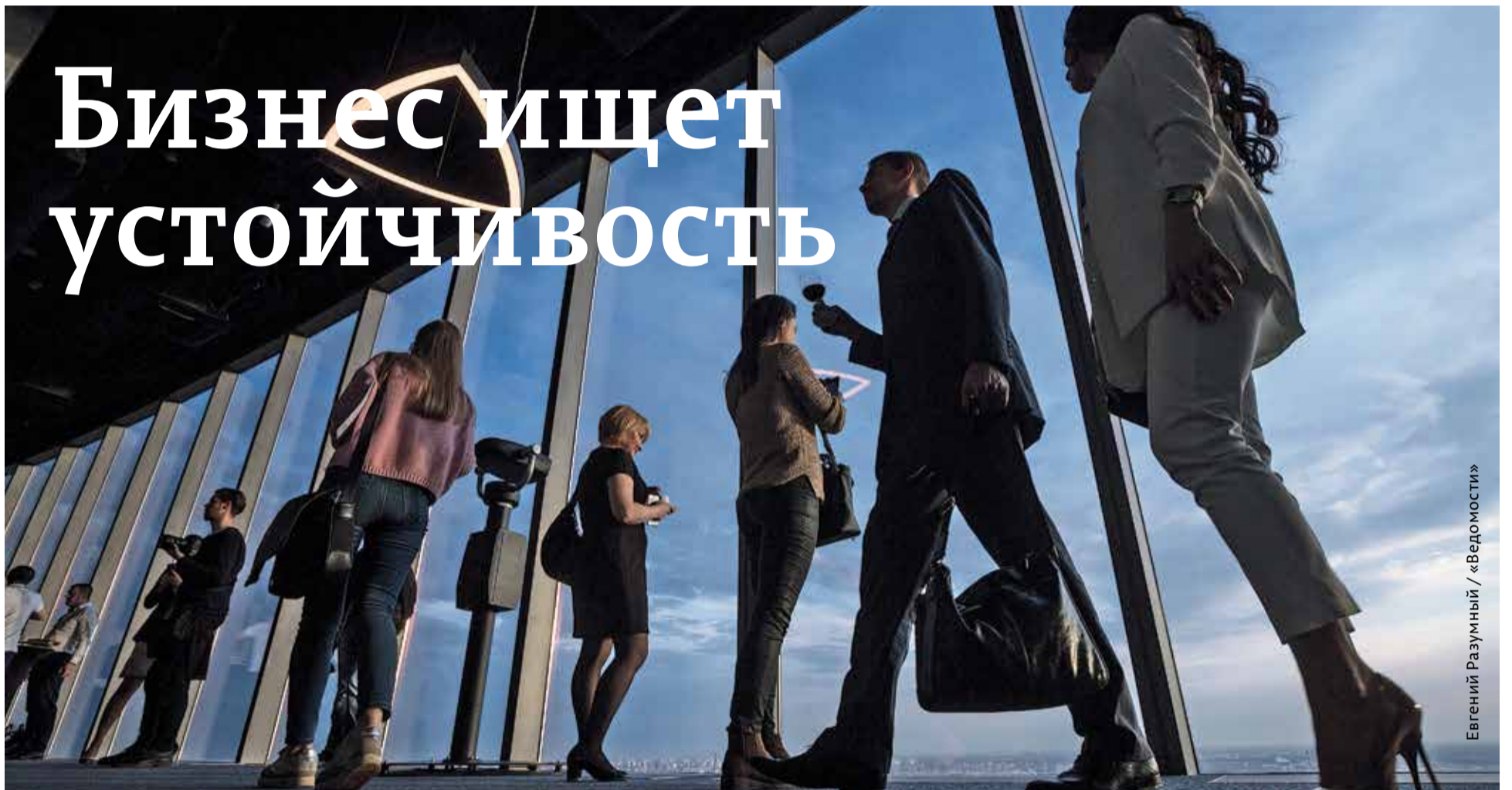
— СПЕЦИАЛЬНЫЙ —
ВЫПУСК

Устойчивое развитие

Рекламно-
информационное
издание

партнеры материалов:

ЕВРАЗ | Металлоинвест | Норникель | Сибур



Евгений Разумный / «Ведомости»

Бизнес ищет устойчивость

Крупнейшие российские компании связывают устойчивое развитие прежде всего с заботой о сотрудниках, решением социальных проблем и защитой окружающей среды. Вопросы гендерного равенства и борьбы с изменениями климата волнуют их в меньшей степени, показал опрос «Ведомости&»

Елена Виноградова
Светлана Витковская

Обеспечение безопасности труда и обучение персонала, развитие социальной сферы (в том числе обеспечение экономического роста, достойной работы, здорового образа жизни), а также защита окружающей среды – приоритетные Цели устойчивого разви-

тия (ЦУР) для бизнеса в нашей стране, выяснили «Ведомости&», опросив 30 крупнейших российских компаний (подробнее см. врез). Около 80% компаний, ответивших на вопросы, говорят о важности содействия инновациям и развитию взаимовыгодного партнерства, борьбе с неравенством. 40% компаний заявляют о важности развития эффективных открытых институтов. И только одна – МТС – среди приоритетных целей перечислила гендерное равенство.

Важный выбор

Все участники опроса «Ведомости&» заявили, что в качестве приоритетных выделяют ЦУР, связанные с бизнесом компании и ключевыми стейкхолдерами (люди, сообщества и организации, интересы которых так или иначе затрагиваются в процессе работы).

«Металлоинвест» при выборе приоритетов учитывает интересы всех заинтересованных

Меньше 2 °С

ограничить такой величиной прирост глобальной средней температуры договорились лидеры более 190 стран, подписавших Парижское соглашение по климату. Постановление о его ратификации Россией подписал 23 сентября Дмитрий Медведев.

сторон: акционеров, сотрудников, органов власти, местных сообществ, покупателей и поставщиков, отмечает гендиректор УК «Металлоинвест» Андрей Варичев. «Горно-металлургический бизнес носит долгосрочный характер (например, запасов железной руды компании хватит на 140 лет), он привязан к производственным площадкам и регионам и не может быть успешным без заботы об окружающей среде и условиях жизни людей», – объясняет он.

Стратегия развития АФК «Система» сфокусирована на росте эффективности активов за счет инноваций, модернизации и цифровизации, повышения качества человеческого капитала и улучшения жизни людей на территориях, где работают компании группы, отсюда и выбор приоритетных ЦУР, говорит представитель корпорации Сергей Копытов.

У СУЭК большинство предприятий расположено в моногородах, → 10

Деньгам зеленый свет

Зарубежные инвесторы все чаще предпочитают бумаги компаний, не наносящих вреда природе и обществу. В России таких единицы

Татьяна Павлова

В 2018 г. 35 мировых нефтегазовых компаний, среди которых Anadarko, Chesapeake Energy, Marathon Oil, Apache и китайская Sinopec, лишились одного из крупнейших датских инвесторов: пенсионный фонд РКА, управляющий активами на \$46 млрд, исключил их из своего инвестиционного портфеля из-за невы-

полнения принципов Парижского климатического соглашения.

Бизнесу теперь недостаточно быть просто прибыльным и щедрым на дивиденды. Все большую роль при оценке инвестиционной привлекательности играет его социальная и экологическая ответственность. Этот подход получил название

«ответственное финансирование». Оно строится на трех критериях: экология, социальное развитие, корпоративное управление (англ. environmental, social, governance, отсюда и аббревиатура – ESG).

ESG-подходы закреплены в документе под названием → 10

Новая опора города

Как бизнес развивает городские сообщества

Андрей Фешин

Корпоративные инвестиции становятся заметной частью городского ландшафта. Компании вкладываются в социальные проекты, и этот тренд будет укрепляться: бизнес становится важным участником формирования городской среды нового типа.

Доля некоммерческих организаций, которые получали средства от бизнеса, с 2010 г. увеличилась вдвое до 29%. Бизнес стал третьим по значимости источником финансирования для некоммерческого сектора после частных пожертвований и членских взносов, говорилось в исследовании ВШЭ «Источники финансирования НКО в России» за 2010–2017 гг.

Рост участия корпораций в социальной сфере – часть глобального тренда. Появилось даже понятие «умного города 2.0» – во главе таких децентрализованных городов находится человек, а интеллектуальные технологии используются как инструменты решения социальных проблем, удовлетворения потребностей жителей и повышения их вовлеченности. Корпорации будут неотъемлемой частью таких «умных городов 2.0», пришли к выводу эксперты Deloitte в обзоре «Силы перемен: умные города». Причем в улучшении экономической, образовательной, культурной среды в городах заинтересованы сами корпорации, отмечают они: увеличение населения требует нового качества городской среды, а чем выше уровень жизни в поселении, тем боль-

\$27 млн

направил ЕВРАЗ в 2018 г. на социальные и благотворительные программы, содержание социальной инфраструктуры.

ше шансов привлечь туда высококвалифицированных работников.

Научить жить и поддержать материально

Если в столичных городах формирование комфортной среды идет преимущественно за счет местного бюджета, а стратегию разрабатывают ведущие консалтинговые компании, то в регионах функции консультанта и финансиста в диалоге с местными властями часто берут на себя крупнейшие работодатели.

Одна из первых в России программ, нацеленных на развитие социальных проектов в городах, – у ЕВРАЗа. Компания еще в 2007 г. утвердила «Основные направления социальных инвестиций»: все вложения должны быть направлены на укрепление и развитие партнерских отношений с деловыми кругами и местными сообществами. ЕВРАЗ, говорится в документе, поддерживает проекты, повышающие уровень качества жизни в регионах, где расположены его предприятия и офисы.

Помимо привычной для крупнейших компаний работы – оказания благотворительной помощи, финансирования спортивной и образовательной активности – ЕВРАЗ развивает и навыки социального проектирования у горожан.

С 2007 г. компания организует грантовый конкурс «Город друзей – город идей». НКО, муниципальные учреждения и жители могут получить грант на

проекты по развитию городского пространства и культуры, охране окружающей среды. Сегодня программа действует в Качканаре (где она и стартовала), Нижнем Тагиле, Новокузнецке и Междуреченске. Максимальная сумма гранта в ряде случаев может достигать 500 000 руб. В 2018 г. 51 проект получил сертификаты суммарно на 14,5 млн руб.

Есть у ЕВРАЗа и другой схожий по направленности, но ориентированный на молодую аудиторию кейс. Школьники разрабатывают проекты по улучшению городов в программе «Детский форсайт» – ее компания уже второй год реализует совместно с Фондом социальных инвестиций. В этом году в программу вовлечено более 200 школьников. Они проходят тренинги и мастер-классы от авторов успешных социальных инициатив, а проекты защищают перед комиссией, включающей мэров, местных предпринимателей, руководителей учебных заведений, представителей общественности и ЕВРАЗа. Лидеры форсайта участвуют в тематической смене АСИ «Кадры будущего для регионов» на Черном море. Результаты проектов школьники представляют в конце года на городских фестивалях.

«Мы считаем, что нужно поддерживать инициативы, исходящие от жителей, – говорит представитель ЕВРАЗа. – Поддержка не обязательно должна быть материальной – например, молодежь важно научить тому, как организовывать проектный процесс, находить ресурсы и работать в команде».

Три проекта для активной жизни



«Возрождение парусного спорта в Нижнем Тагиле»

Автор – Дмитрий Винокуров (врач, занимается любительским парусным спортом)

Дмитрий Винокуров занимается парусным спортом с 2010 г., у него есть свидетельство яхтенного рулевого 2-го класса и удостоверение шкипера от международной ассоциации яхтенных школ ISSA. Он помогает нижегородской муниципальной парусной секции – она базируется на городском пруду. Секция была основана в 1958 г., и с тех пор там остались десятки старых неотреставрированных яхт советского производства. Занималось в секции всего около 10 детей.

Для возрождения клуба Винокуров и его коллеги из организации «Город добрых людей» подали заявку на грант ЕВРАЗа и получили 500 000 руб. Эти деньги пошли на закупку расходных материалов для ремонта 15 яхт. Теперь у клуба есть суда для всех возрастов – от семилетних детей до взрослых. Удалось отреставрировать пирс, оборудовать теплый учебный класс и две раздевалки. После ремонта количество участников парусной секции выросло до 100 человек. В июле Нижний Тагил впервые принял первенство Свердловской области по парусному спорту – соревновались дети от 8 до 17 лет на яхтах классов «Оптимист», «Луч-мини» и «Кадет» (соревнования также прошли при поддержке ЕВРАЗа). А в начале августа удалось провести гонку в честь Дня города – приехало 60 детей из близлежащих городов. На следующий сезон поддержку проекту окажет городская администрация, говорит Винокуров, это позволит детям принимать участие в соревнованиях по всей стране и получать спортивные разряды.

«Кинолето» (Междуреченск)

Автор – Гульнара Четверухина (директор гимназии № 6 им. С. Ф. Вензелева)

В гимназии есть небольшая видеостудия – школьники вместе с педагогами делали в ней короткие фильмы. Чтобы смотреть эти картины вместе, они решили создать мобильный кинотеатр на несколько десятков человек. А затем пришли к идее бесплатно показывать еще и мировую киноклассику для учеников и преподавателей гимназии и для жителей микрорайона. Одной из целей было создать сообщество кинолюбителей, в котором просмотренные фильмы можно было бы обсудить. С этим проектом гимназия выиграла грант ЕВРАЗа – 300 000 руб. В основном деньги ушли на закупку оборудования для мобильного кинотеатра – в первую очередь экрана и проектора. Площадку оборудовали прямо на территории гимназии, на большом крытом крыльце. Сеансы устраивали по вторникам и четвергам, дважды в день. Посетителей приглашали с помощью листовок – их распространяли ученики гимназии. Они же опрашивали людей, что они хотели бы посмотреть. Запросы были разные – от фильма «Джентльмены удачи» до сериала «Игра престолов». Но для просмотра брали только архивные картины со свободной лицензией со специализированных сайтов. Такой подход позволил избежать конкуренции с местными коммерческими кинотеатрами – их представители проявляли беспокойство на старте проекта. Больше всего зрителей приходит на старые советские фильмы и мультфильмы. Максимальное количество зрителей, которое собирал киносеанс, – 60 человек. На утренние сеансы приходит больше семей с детьми, на вечерние – взрослые люди, в основном жители микрорайона. Клуб кинолюбителей также начал формироваться – есть 10 самых активных посетителей, которые приходят почти на все сеансы и активнее всех участвуют в дискуссиях. Теперь для проекта уже ремонтируют помещение на цокольном этаже школы. Это позволит проводить сеансы круглый год, а не только летом. На проект также обратили внимание городские власти, и в годовщину Победы будут показывать там фильмы о военном времени.

«Путешествие по городу «Н» (Новокузнецк)

Автор – Руслана Зырянова (старший преподаватель Новокузнецкого филиала Кемеровского государственного университета)

Руслана Зырянова занимается краеведением с 2013 г. Она написала несколько научных статей, а два года назад опубликовала книгу «Тайна Кузнецкой крепости». К 2018 г. у Зыряновой накопилось много интересных материалов, с которыми ей хотелось познакомить горожан. Вместе со своими студентами она придумала квест для детей «Путешествие по городу «Н». Он рассчитан на дошкольников от 5 лет и школьников от 10 лет. Дети вместе со всей семьей берут один из семи маршрутных листов и посещают достопримечательности Новокузнецка – например, Кузнецкий острог, Соцгород, Краеведческий музей и Музей Достоевского.



Музей Достоевского. Наборы для квеста распространяют через школы и детские сады, также Зырянова давала рекламу в соцсетях, и некоторые участники приходили самостоятельно. Маршрутный лист – это брошюра с рисунками, интересными фактами о городе и вопросами, на которые должны ответить дети. Семья может пройти любой из маршрутов или их все. Маршрутные листы лежат в именных тканевых сумках с символикой проекта, и перед началом квеста дети сами раскрашивают их акриловыми красками. Участники, посетившие все пункты из маршрутного листа, получают сувениры – календари и дипломы. Материалы, тексты и вопросы для квеста разработала Зырянова, над реализацией проекта вместе с ней работали 10 студентов-волонтеров. На расходные материалы и рекламу потратили 470 000 руб. – грант ЕВРАЗа. Удалось собрать 7000 наборов с маршрутными листами. В итоге все они оказались востребованными – квест прошло около 1500 семей, многие – по несколько маршрутов. &



Анфиса Воронина
Анна Богомолова

Сегодняшним специалистам мало конкурентоспособной зарплаты: нужны амбициозные задачи, постоянное развитие, понимание собственной ответственности за конечный продукт и комфортная среда. Это вызов для корпораций с десятками тысяч сотрудников самого разного уровня. Как управлять таким коллективом, почему полностью автоматизированное производство в горнодобывающей и металлургической промышленности появится еще не скоро, а пенсионная реформа – это скорее возможность, чем риск для бизнеса, в интервью «Ведомости&» рассказала вице-президент ЕВРАЗа по работе с персоналом Наталья Ионова.

– Что главное нужно знать сегодня о том, как ЕВРАЗ работает с человеческим капиталом? Как на работу с людьми в компании влияет тема устойчивого развития?

– В середине 2000-х перед компанией стояла задача удержать социальную стабильность при оптимальных затратах на персонал. Для подразделения HR это означало: себестоимость в части оплаты труда не должна расти неуправляемо, все договоренности с профсоюзом должны четко соблюдаться.

Высокая волатильность цен на металл и сырье, а также сокращение нашего производства стали в 2009 г. привнесли некоторую неопределенность. Чтобы продолжать успешно развиваться в условиях экономического кризиса, нужно было найти рычаги, на которые мы могли влиять сами. Пришло твердое понимание, что основа успеха ЕВРАЗа – в людях.

Мы понимаем, в чем ключевые особенности наших людей. Это преданность делу, гордость за участие в базовой индустрии страны. Это желание делать реальный продукт своими руками, верность своему слову и рабочему коллективу. Поверьте, для многих это не пустые слова и лозунги. Производственные руководители ценят свою принадлежность к касте инженеров-технарей, им важно принимать решения и нести за них ответственность, деятельно участвовать в жизни компании, наблюдать конкретные результаты. Для топ-менеджеров ЕВРАЗа характерен очень критичный ум: на своих местах они готовы определять риски и всегда видят возможности для улучшений.

Мы пришли к четкому формулированию ценностей компании, которые во многом перекликаются с основными целями устойчивого развития. С 2010 г. эти ценности стали внедряться через Бизнес-систему ЕВРАЗа (см. врез).

Меняется и сама роль руководителя в ЕВРАЗе: это больше не авторитарный начальник, который раздает указания, а человек, работающий вместе со своей командой, вовлекающий людей в жизнь предприятия. Четыре года назад у нас стартовал ежегодный проект по исследованию вовлеченности «Мы вместе». Сотрудники получили возможность открыто говорить о том, что они хотели бы изменить в компании и ее процессах, каким хотели бы видеть своего руководителя. Начался полноценный диалог, это по-настоящему здоро-

Наталья Ионова: «Важно, чтобы каждый сотрудник знал, как он влияет на продукт, который компания предлагает рынку»

во. Теперь наша задача – не только обеспечить безопасные условия для труда и эффективные бизнес-процессы, но и не обмануть ожидания наших людей в стабильности, справедливости, устойчивом развитии.

– Многие из них живут в моногородах, как это трансформирует вашу работу?

– Это вызов: мы хотим, чтобы люди осознанно выбирали работу в родных городах. Зачастую те, кто решил уехать, не отдают себе отчета в том, чего они лишаются.

Безусловно, очень важно, какие в наших городах школы, медицина, досуг, могут ли жители позволить себе, чем заняты их дети. Например, Качканар (там расположен ЕВРАЗ КГОК, входящий в пятерку крупнейших в России горнорудных предприятий. – «Ведомости&») кардинально изменился за последние годы. Мы не только приводим в порядок предприятия, создаем безопасные рабочие места, но и участвуем в поддержке образования, спортивной и культурной жизни городов – это часть нашего вклада в развитие местных сообществ.

HR и личность рабочего

– Как вы работаете с руководителями на предприятиях? Какие есть программы для них?

– В 2018 г. мы запустили большую программу развития производственных руководителей «Топ-300», в которой должны принять участие 300 управленцев уровня начальников цехов и директоров шахт. Программа построена с фокусом на стандартные практики руководителей ЕВРАЗа. Ее задача – изменить способ мышления линейных руководителей, заставить их осознать масштаб бизнеса, начать думать о будущем. Например, есть модуль, связанный с амбициозным целеполаганием, лежащим в основе стратегии ЕВРАЗа. Есть модуль, посвященный коммуникациям. Руководители, прошедшие обучение, получают домашнее задание: рассказать про стратегию, Бизнес-систему и охрану труда в ЕВРАЗе своим коллективам, провести дни информирования в своих подразделениях, постараться объяснить актуальные темы, грамотно ответить на острые вопросы сотрудников. Обязательный модуль по управлению себестоимостью производства и работе с людьми.

– Как сказывается на вашем бизнесе повышение пенсионного возраста? Пришлось ли вам как-то корректировать стратегию по персоналу?

– Наши сотрудники в основном досрочно выходят на пенсию из-за вредных условий на производстве, а не по возрасту. Тем не менее продолжительность жизни и рабочий период будут увеличиваться, и это приведет к определенным изменениям. Большая задача для нас – переобучать людей, адаптировать их к этим изменениям, перемещать на новые должности или профессии внутри компании.

Пенсионная реформа открывает для нас возможности. В течение 50 лет не вся техника обновится, и нам будут нужны люди, умеющие работать и на нынешнем, и на модернизированном оборудовании.

Будущее сотрудников ЕВРАЗа

– Что изменится в вашем подходе к работе с сотрудниками в следующие 10 лет?

– Наша долгосрочная задача – сделать так, чтобы каждый из почти 70 000 сотрудников ЕВРАЗа точно знал, что он делает и как влияет на продукт, который компания предлагает рынку. Из commodity-бизнеса мы стремимся перейти к производству продукции с добавленной стоимостью. Это невозможно сделать только за счет

ЕВРАЗ (Eurasian Resources Group)

Вертикально-интегрированная металлургическая и горнодобывающая компания с активами в России, США, Канаде, Чехии, Италии и Казахстане. По данным World Steel Association, входит в топ-30 производителей стали в мире. 28,77% компании контролирует Роман Абрамович, 19,41% – председатель совета директоров ЕВРАЗа Александр Абрамов, 9,69% – президент компании Александр Фролов. Консолидированная выручка за 2018 г. – \$12 836 млн.

Наталья Ионова
вице-президент по работе с персоналом ЕВРАЗа

Родилась в 1966 г. В 1987 г. окончила Российский государственный университет физкультуры (РГУФК), кандидат наук, доцент
1990 – преподаватель кафедры психологии РГУФК
1995 – менеджер по работе с персоналом в ГК «Русское золото»

1997 – менеджер по работе с персоналом, позже – директор отдела по работе с персоналом ООО «НДК «Меркурий»
2006 – вице-президент ООО «ЕвразХолдинг»

Бизнес-система ЕВРАЗа
(БСЕ) состоит из 5 основных элементов: амбициозная цель, принципы ЕВРАЗа, развитие сотрудников, эффективное управление и совершенствование процессов. Этот подход к работе должен применять каждый сотрудник компании, важно максимальное вовлечение людей, поскольку БСЕ опирается на их профессионализм, неравнодушие и внимание к соблюдению правил безопасного выполнения работ.

разработки новых продуктов, нужно менять подходы по всей цепочке производства. Здесь много нюансов: какой уголь поступает с наших фабрик, как выплавляется сталь. Рабочие, участвующие в этих процессах, должны осознавать, что от их действий зависит качество конечной продукции. Важно, чтобы люди понимали не только что и в какой последовательности делать, но и как делать это безопасно. Наиболее опасные работы мы будем передавать роботам, например пробы горячего металла или подъем тяжелых конструкций.

– Как объяснить каждому сотруднику на заводе или в шахте, каким образом его личный вклад влияет на результат для всей компании?

– Нужно ставить понятные, измеримые цели – каждому цеху, каждому рабочему. В ЕВРАЗе это происходит в рамках БСЕ-трансформаций, которые развернулись сейчас на всех производствах. Рабочий может влиять на один или несколько показателей, которые устанавливают операционные комитеты. Для каждого цеха или шахты они рассчитываются с учетом их фазы развития: что важно на данный момент – стабильное производство или дополнительные объемы. Это успешная практика, и она расширяется. Год-два назад все вопросы о зарплате задавали HR-службам. Сейчас рабочие все чаще подходят к руководителю и обсуждают, что получилось, а над чем еще нужно поработать.

– Считали ли вы, какая доля сотрудников у вас высвободится в результате роботизации тех процессов, которые сейчас опасны и от выполнения которых человеческими руками вы хотите отказываться?

– Я полагаю, что компаниям отрасли предстоит сделать еще очень много. Быстро и масштабно автоматизировать горнодобывающее и металлургическое производство сложно. Во-первых, из-за объемов, консервативности индустрии и исходно заданных инженерных коммуникаций. Наш классический пример – ЕВРАЗ ЗСМК. Там общая длина рельсовых путей больше, чем в Московском метрополитене. Можно представить сложность процессов модернизации и автоматизации. Во-вторых, из-за непрерывности производства: любая остановка – это потери.

В ЕВРАЗе реализуется программа цифровой трансформации. Ее задача – совершенствование процессов и продукции, контроль над издержками, повышение безопасности за счет цифровых инструментов. Каждый год по программе внедряется все больше проектов. Например, предиктивная экспертная система на ЕВРАЗ ЗСМК формирует сквозную математическую модель по всем переделам, что позволяет получить эффект на уровне 600 млн руб. в год за счет оптимизации шихты и материальных потоков. Полностью автоматизирована домна № 7 на ЕВРАЗ НТМК, где экспертная система позволяет сократить расход топлива, стабилизировать технологический процесс и улучшить показатели производства. Дроны делают маркшейдерскую съемку наших угольных разрезов (для определения пространственного положения горных выработок. – «Ведомости&»), шахтеры используют специальные искрозащитные планшеты, контролирующие среду и статус рабочих процессов.

Представить себе, что послезавтра у нас будет подземная добыча без участия людей, мне пока сложно. При этом мониторинг горнотранспортного оборудования – это уже реальность, а наши эксперименты с автономной техникой и ряд других проектов в проработке свидетельствуют о движении компании в этом направлении. &

Полный текст интервью:
www.vedomosti.ru/partner

Город внутри

Почему вкладывать только в инфраструктуру уже недостаточно



Реконструированная
набережная
в Старом Осколе

Полина Сурнина

«В промышленности благодаря развитию технологий и цифровизации высококвалифицированные кадры приходят на смену низкоквалифицированным. У них высокие требования к работодателю и социально-культурной среде, в которой они живут», – говорит изданию «Ведомости&» директор по социальной политике и корпоративным коммуникациям «Металлоинвеста» Юлия Мазанова. Поэтому важны экологичная среда, возможности качественного образования для детей, ориентированная на человека система здравоохранения, способствующая развитию культурная жизнь, инфраструктура для занятий спортом и отдыха. «Именно поэтому «Металлоинвест» развивает комфортную городскую среду, создавая устойчивые города», – объясняет она.

Устойчивые города и населенные пункты – одна из 17 целей, зафиксированных в повестке дня ООН в области устойчивого развития до 2030 г. Ее в

5,3
млрд руб.

направил
«Металлоинвест» на
благотворительность
и социальные
инвестиции в 2018 г.

сентябре 2015 г. приняли лидеры 193 государств.

Города – это центры интеллектуальной деятельности, торговли, культуры, науки, производительности труда, описывает ООН. Но есть и проблемы – в том числе нехватка достойного жилья и деградация инфраструктуры. Будущее, которого мы хотим для всех, предполагает наличие городов с возможностями, доступом к основным услугам, жильем, транспортом и др., резюмирует ООН.

«Металлоинвест» поддерживает глобальные инициативы ООН с 2015 г., в том числе разделяет «17 Целей устойчивого развития», говорится в отчете об устойчивом развитии компании. В «зоне ответственности» «Металлоинвеста» четыре города: Железногорск – в Курской, Губкин и Старый Оскол – в Белгородской, Новотроицк – в Оренбургской области. В общей сложности на предприятиях «Металлоинвеста» в этих городах работает 40 000 человек (списочная численность персонала ключевых предприятий компании на конец 2018 г. – более 44 000 человек).

Курс на устойчивое развитие

В сентябре 2019 г. «Металлоинвест» объявил, что присоединился к Глобальному договору ООН – международной инициативе в сфере устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса. Она объединяет более 13 000 участников почти из 160 стран, в том числе 58 – из России. «Крупному бизнесу, располагающему передовыми технологиями, принадлежит важная роль в рациональном использовании природных ресурсов, охране жизни и здоровья, развитии че-

ловеческого капитала, образования и науки», – цитировала компания гендиректора «Металлоинвеста» Андрея Варичева.

В 2018 г. компания опубликовала свой первый «Отчет об устойчивом развитии», который пришел на смену «Отчету о корпоративной социальной ответственности» (нефинансовую отчетность компания публикует с 2009 г.). «Устойчивое развитие становится основой бизнес-стратегии компании», – отмечал в нем председатель совета директоров «Металлоинвеста» Иван Стрешинский. Инвестиции в развитие регионов присутствия при поддержке и участии местных сообществ – часть этой стратегии.

Подобные проекты были у компании всегда, но теперь поменялись акценты, говорит Мазанова. «Мы помогли отдельным категориям населения, ежегодно планировали и реализовывали текущие проекты совместно с администрацией города и области», – объясняет она. – Сегодня мы понимаем, что годовой горизонт планирования не оптимален для реализации комплексных проектов. Поэтому мы переходим к формированию долгосрочных программ пространственного развития. Новые формы сотрудничества направлены на поступательное развитие территории и устойчивое взаимодействие всех, кто заинтересован в улучшении качества жизни в городе».

Инвестировать надолго

Социальные инвестиции будут эффективнее, если вовлекать жителей и некоммерческие организации в определение круга задач, требующих

Устойчивое развитие

Этот термин впервые появился в 1987 г. в докладе Международной комиссии по окружающей среде и развитию «Наше общее будущее». Согласно формулировке из этого документа при устойчивом развитии «удовлетворение потребностей настоящего времени не подрывает способность будущих поколений удовлетворять свои потребности». Концепция устойчивого развития объединяет три подхода: экономический, социальный и экологический. Они должны рассматриваться сбалансированно.



решения: чтобы создать устойчивую стратегию развития, ее нужно наполнить жизнью, она не должна быть оторванной от реальной повестки и потребностей людей, объясняет логику вложений «Металлоинвеста» представитель компании.

Поэтому с 2018 г. компания особое внимание уделяет коммуникации между всеми заинтересованными сторонами, продолжает он: «Мы анализируем точки роста в городах, проблемные зоны, проводим дополнительные исследования и на основании полученной информации формируем предложения в общую повестку по развитию городов».

«Металлоинвест» приглашает экспертов, которые проводят обучение и делятся опытом, рассказывают о современных технологиях в социальной сфере.

Один из примеров нового подхода – рассчитанная на пять лет комплексная программа пространственного развития в Губкине. До конца года в городе планируется провести форум Social Impact Days. На нем команды международных экспертов и местных активистов разработают свои кейсы и прототипы решений ключевых проблем города. Затем эти проекты будут реализовываться совместно с «Металлоинвестом». Этот форум – совместный проект компании с фондом Роберта Боша и общественным объединением MitOst, которое занимается развитием языковых и межкультурных коммуникаций в странах Центральной и Восточной Европы.

Наполнить жизнью

«Яркие события в культурной жизни малых городов вызывают особый интерес жителей. Поэтому задача компании – не просто развивать инфраструктуру, но и наполнить ее событийной жизнью, образовательными и культурными проектами. Это можно сделать только вместе с партнерами», – говорит Мазанова.

Пример нового подхода компании к развитию инфраструктуры – реконструкция городского парка им. Никитина в Железногорске. Парк заложили в 1960-х гг. вскоре после основания города, но в последнее время он был заброшен: аттракционы не действовали, фонтан не работал, территория не чистилась.

Компания решила еще на этапе проектирования вовлечь в проект реконструкции парка жителей – спросить, как бы они хотели изменить пространство, как сделать его современным, востребованным. В результате дискуссий и социологических исследований был разработан комплексный проект развития территории парка стоимостью более 300 млн руб.

Проект реализуется третий год и сейчас обсуждаются форматы участия горожан, наполнение пространства собственными мероприятиями, привлечение бизнес-сообщества для реализации новых интересных проектов, рассказывает представитель «Металлоинвеста».

В Старом Осколе 19 июля 2019 г. ко Дню металлурга открылась реконструированная набережная. «Городу не хватало знакового объекта и точки притяжения, – говорит представитель компании. – Поэтому мы поддержали инициативу жителей и администрации города. А теперь мы наблюдаем, как качественная среда меняет восприятие людей. Жители города по-другому оценивают свои возможности». В ремонт компа-

ния вложила 139 млн руб.: старые конструкции демонтировали, одного только бетона уложили 2000 куб. м.

Набережную уже обжили местные предприниматели, а город собирается выкупить стоящую на ней кирпичную мельницу (первое промышленное здание), вернуть ей исторический вид и создать там общественное пространство.

Чтобы привлечь детей и родителей в парк аттракционов «Чудо-юдо-град», понадобилась волонтерская программа. В парке есть площадка для детей с ограниченными возможностями, которую «Металлоинвест» построил вместе с городом. «В какой-то момент стало понятно, что родители не приводят туда детей, и это вопрос отношения общества к детям-инвалидам, – рассказывает Мазанова. – Тогда работники Лебединского ГОКа запустили волонтерский проект «Доступная игра». Его участники помогли родителям и детям освоить эту площадку, и она ожила».

Культура устойчивого развития

«Культура способна сделать наши города более процветающими, безопасными и устойчиво развивающимися», – говорится во Всемирном докладе ЮНЕСКО «Культура: будущее городов», представленном в 2016 г.

Основной партнер «Металлоинвеста» по культурным проектам – платформа «Арт-окно», которую развивает благотворительный фонд основателя компании Алишера Усманова «Искусство, наука и спорт». Платформа выросла в 2019 г. из одноименного фестиваля искусств, учрежденно- фондом два года назад.

«Основа программы культурной платформы «Арт-окно» – проекты в области культуры, которые, формируя новое мышление горожан, способствуют развитию территорий», – говорится на сайте платформы. Ежегодно команда платформы реализует более 200 культурных мероприятий.

«Мировой опыт свидетельствует, что основа позитивных изменений в городах – совместная созидательная деятельность его жителей. Именно развитые и активные городские сообщества в долгосрочной перспективе могут значительно влиять на будущее городов. «Арт-окно» – платформа для коммуникации, объединения и поддержки лидеров городских культурных сообществ», – сказано на сайте культурной платформы.

«Наши проекты во многом нацелены на молодежь, – говорит заместитель директора фонда «Искусство, наука и спорт» Фатима Мухомеджан. – Сегодня молодые люди часто покидают малые города в поисках драйва и новых смыслов, не находя их на местах. Культура в регионе играет первостепенное значение: она либо создает условия для самореализации человека, либо побуждает его искать более благоприятную социокультурную среду. Мы же стремимся создать для людей лучшие условия в их родных городах – познакомиться с мировым наследием живописи, классикой театра и музыки, а также поддержать местные культурные инициативы – это, пожалуй, самое важное, так как дает развитие людям, городу, региону, стране».

Среда для новых кадров

Один из ключевых вызовов для всех моногородов – создание альтернативных рабочих мест.

«Металлоинвест»

ведущий производитель и поставщик железорудной продукции и горячебрикетированного железа на мировом рынке, один из региональных производителей высококачественной стали. Компания обладает вторыми по величине в мире разведанными запасами железной руды и имеет одни из самых низких показателей себестоимости производства железорудного сырья.

Выручка в 2018 г – \$7,2 млрд, чистая прибыль – \$1,6 млрд. 100% акций «Металлоинвеста» контролируется ООО «Холдинговая компания ЮэСэм», основными бенефициарами которого являются Алишер Усманов (49%) и Владимир Скоц (30%), указано на сайте компании.

В 2012 г. «Металлоинвест» инициировал проект «Школа предпринимательства», помогающий начать свой бизнес. Программа включает самые разные формы поддержки – образовательные программы, беспроцентные займы, гранты, помощь в подготовке инвестиционных заявок и даже в ведении бухучета.

Так, в Новотроицке по мере запуска на «Уральской стали» современных производственных мощностей встал вопрос о новом качестве среды для жизни. Социальное предпринимательство стало важным инструментом в расширении и улучшении сферы услуг в городе.

Благодаря «Школе предпринимательства» в Новотроицке созданы десятки новых рабочих мест: появились частные логопедические кабинеты, новые детские клубы, где можно оставить ребенка, антикафе и коворкинги.

«В последние годы жители все чаще проявляют свою активность, готовы не только говорить о своих мечтах и желаниях, но и самостоятельно включаться в их исполнение. Конечно, потребуется время на то, чтобы вырастить новое поколение предпринимателей, но мы уже сделали первые шаги на этом пути», – рассказывает представитель «Металлоинвеста».

Привлечь молодых и заслуженных

Еще один компонент социальной стратегии «Металлоинвеста» – корпоративное волонтерство. «Наша позиция – поддержка инициативы и позитивной активности сотрудников компании. Для нас важна каждая выигравшая сторона, и мы заинтересованы совместно строить и развивать волонтерские проекты», – подчеркивает Мазанова. Сейчас в компании более 800 волонтеров.

В Старом Осколе, например, волонтеры активно помогают приютам для животных: помимо регулярной поддержки они организуют рок-концерт в защиту бездомных животных, который уже стал городской традицией.

Волонтеры программы «Откликнись!» помогают заповедникам, работают со школьниками, поддерживают людей, оказавшихся в трудных жизненных ситуациях.

«В 2019 г. у нас появилась программа для «серебряных волонтеров». Участие в волонтерских мероприятиях программы «Откликнись!» помогает молодым и активным сотрудникам увидеть новые возможности для профессионального и личностного роста, позволяет попробовать, свои силы, увидеть реальные результаты своей деятельности», – рассказывает представитель «Металлоинвеста». &

О городах



Губкин

87 500 человек – население Губкина. Градообразующее предприятие – Лебединский ГОК, входящий в состав «Металлоинвеста».

100 000 человек – население Железногорска. Градообразующее



Железногорск

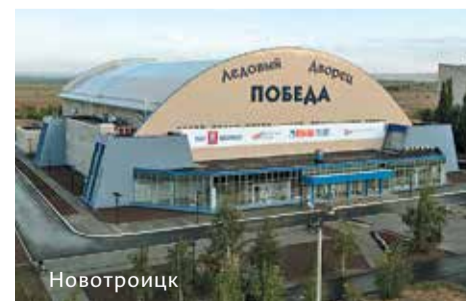
предприятие – Михайловский ГОК (в составе «Металлоинвеста»), который формирует 70% городского бюджета.

105 400 человек – население Новотроицка. Градообразующее предприятие – АО «Уральская сталь».



Старый Оскол

221 100 человек – население Старого Оскола. На долю города приходится около 40% промышленного производства Белгородской области. Здесь несколько крупных предприятий. «Металлоинвесту» принадлежит Оскольский электрометаллургический комбинат, группа



Новотроицк

НЛМК – Стойленский горно-обогатительный комбинат, группе «Стойленская нива» – одноименная агропромышленная корпорация, группе «Славянка» – Старооскольский механический завод, а группе «Промагро» – Оскольский завод металлургического машиностроения.

Магнит в Заполярье

Как привлекать и удерживать сотрудников, если твое главное предприятие расположено в далеком городе



Ольга Волкова
Анна Богомолова

Расположенный за полярным кругом Норильск – один из пяти самых северных городов мира с численностью населения более 100 000 человек. В России таких всего два – Норильск и Мурманск.

Любая крупная компания заинтересована в удержании квалифицированных сотрудников и привлечении талантливых молодых специалистов. Если, как у крупнейшего в мире производителя никеля и палладия – «Норникеля», основное предприятие расположено в далеком заполярном городе (в 2018 г. в Норильском промышленном районе работало почти 70% сотрудников компании), эта задача многократно усложняется. Что делать в этой ситуации? Климат изменить нельзя, но можно поменять в лучшую сторону сам город, решили в «Норникеле» и создали для этого специальную некоммерческую организацию. Города будущего должны предоставлять своим жителям разные возможности, давать доступ к услугам, жилью и транспорту – такова одна из 17 Целей устойчивого развития, которые приняли все страны – участники ООН.

«Норильск изолирован. В город можно попасть двумя способами: на самолете или по Северному морскому пути, это высокие транспортные издержки. Город не встроен в транспортную инфраструктуру – это тупиковый порт, не транзитный. Он появился на карте только благодаря металлургии. Девять месяцев зимы ведут к безумным расходам на отопление. Ведение бизнеса во многих сферах очень дорого», – рассказывает

46 470
человек

приняло участие в 35 мероприятиях, которые организовало АРН в 2018 г. За год АРН реализовало 21 проект, говорится в «Отчете об устойчивом развитии» «Норникеля».

182 100
человек

будет жить в Норильске к 2035 г., предполагает мастер-план города.

директора департамента социальной политики «Норникеля» Светлана Ивченко.

Из-за этих особенностей жители Норильска вкладывают свои средства в экономику других регионов: привозят товары после длительных отпусков (они длятся по 60–90 дней с учетом северных и прочих надбавок. – «Ведомости&»), продолжает она. Другие приезжают в город заработать деньги на 5–10 лет, но не покупают в нем недвижимость. Цены здесь выше, сервис хуже, услуги дороже, чем в Москве и Петербурге.

Городу нужна альтернативная экономика, построенная на уникальных ресурсах, именно этим и занимается «Норникель» с партнерами, говорит Ивченко: «Но в прошлые годы мы с городом больше занимались латанием дыр, а не стратегией».

Качественная городская среда, по сути, часть совокупного предложения, которое компания делает потенциальным сотрудникам, отмечает Ивченко. Поэтому планы по развитию города были включены в принятую шесть лет назад общую долгосрочную стратегию «Норникеля» на период до 2030 г.

Агент развития

Для металлургической компании городское развитие – непрофильный вид деятельности, а городская администрация в первую очередь занята решением текущих проблем и зависит от бюрократических процедур, например систем согласования решений и распределения бюджетов, рассказывает Ивченко.

Именно поэтому было решено создать специ-

альную некоммерческую организацию – Агентство развития Норильска (АРН). Его в 2017 г. учредили «Норникель», администрация Норильска и благотворительный фонд Владимира Потанина. На первом этапе над проектом работало несколько человек, за два года работы АРН увеличило штат с 5 до 15 сотрудников, которые не имеют отношения к металлургии.

Миссия АРН – создавать условия для развития сервисной экономики в Норильске, повышая качество жизни в городе, и продвигать локальные продукты и услуги на внешних рынках. Агентство рассчитывает создать условия для устойчивого социально-экономического развития и роста человеческого капитала.

АРН привлекает средства как от учредителей, так и из других источников. В 2018 г. агентство согласно отчету потратило 161 млн руб. Значительная часть этой суммы – деньги «Норникеля», благотворительного фонда Владимира Потанина, а 8,6 млн руб. – средства фонда «Достоинство» (его учредитель, по данным ЕГРЮЛа, – Анна Федермессер), говорит директор АРН Максим Миронов.

Агентство выбрало для себя пять основных направлений работы: развитие бизнес-среды, развитие городской среды, развитие туризма, реализацию социокультурных и образовательных программ и привлечение инвестиций. Эти направления выбраны потому, что учитывают интересы всех сторон – жителей, бизнеса, администрации и градообразующего предприятия, объясняет Ивченко.

Мировая практика

Агентства развития – распространенная практика создания площадок для координации совместной работы разных уровней власти, бизнеса и граждан, подобные структуры есть во многих странах. Они появились во Франции в 1960-х как ответ на вызовы стремительной постиндустриальной урбанизации, объясняет урбанист, автор Telegram-канала «Здоровые города» Артем Герасименко. Например, такие структуры есть в Великобритании и Канаде. Агентство штата Миннесота предлагает гранты на развитие своим малым городам. В Индии аналогичные струк-

АРН участвует в создании новых общественных пространств в Норильске – современного многофункционального городского пространства в здании бывшей технической библиотеки и парка отдыха «Озеро Долгое». Он строится на месте заброшенного пустыря – обустройство территории площадью более 20 га должно завершиться к 2023 г. АРН разработало проект пространства, предусмотрев в парке, например, точки общепита и велопрокаты, и проектно-сметную документацию, а благоустройством

территории занималась администрация города. Так устроено большинство проектов агентства, чтобы их дальнейшей поддержкой могла заниматься местная администрация или частный бизнес, рассказывает Миронов. По такой же схеме будет создан этнопарк на Таймыре, а лыжная база в Норильске будет преобразована в круглогодичный спортивно-рекреационный комплекс: АРН разработает дизайн и проектно-сметную документацию, город будет реализовывать проект за счет своего бюджета.

туры реализуют программу реновации в 500 приоритетных городах – с фокусом на доступе к воде, общественным пространствам и транспорту, перечисляет Герасименко.

«Многие российские агентства развития территорий сфокусированы на решении проблем моногородов – смена технологического уклада ведет к большей автоматизации, а значит, к повышению безработицы и обеднению населения. Для улучшения ситуации агентства вкладываются в запуск малого и среднего бизнеса, снимают зависимость от градообразующего мероприятия, поддерживают социальное предпринимательство и популяризируют созданные федеральными властями механизмы снижения налогов», – рассказывает Герасименко.

Местные власти не справляются без агентств из-за проблемы кадров: талантливые молодые люди покидают свои города и едут в Москву в поисках более высокого качества жизни. «Для разработки и реализации современных качественных проектов нужен широкий набор компетенций, и они не всегда востребованы на постоянной основе, так что в штате местных властей просто может не быть нужных людей», – говорит Герасименко.

Город для людей

АРН работает с городскими сообществами и активными горожанами, говорит Миронов.

В 2018 г. был запущен проект «Социальный портрет горожанина». Исследование проводилось по заказу АРН с помощью онлайн-опроса, самыми активными участниками стали жители города в возрасте от 26 до 50 лет, работники «Норникеля» и муниципальные служащие.

Горожане могли подробно высказаться по вопросам развития городской среды, бизнеса, экономики, активного досуга, методов управления и предпринимательства. Самые популярные предложения – создать купол-сад, проложить велодорожки, заняться сортировкой мусора и улучшить условия для стартапов. В «облаке слов», собранном исследователями по итогам запросов граждан, лидировали словосочетания «строительство нового жилья», «повышение качества услуг», «озеленение города», говорит Миронов. Одновременно выяснилось, что 36,27% горожан готовы уехать из города при появлении возможности – в основном из-за экологии.

Один из проектов АРН – мастер-план Норильска. Это план развития города на ближайшие 10 лет, рассказывает Миронов, основа стратегического пространственного планирования города, в нем сформулированы сегодняшние преимущества и проблемы развития и приоритетные направления градостроительной политики. Мастер-план разработал петербургский Институт территориального планирования «Урбаника». 13% жилого фонда Норильска (в этих домах

Помочь развитию туризма могут и образовательные проекты АРН, рассказывает Миронов.

Летом в Норильске на стадионе «Заполярье» проходит гастрономический фестиваль «Север». Для подготовки местных предпринимателей к фестивалю, который длится два дня, приезжают шеф-повара из Москвы (в этом году, например, были команды из Selfie и «Северян») и Санкт-Петербурга. В 2019 г. число участников фестиваля выросло с 20 до 30, а количество посетителей – с 23 000 до 35 000 по сравнению с прошлым годом. Гастрофестиваль дает возможность местным предпринимателям в сфере общепита заявить о себе, посоревноваться в разнообразии меню и повысить уровень сервиса благодаря консультациям экспертов, приглашенных АРН, говорит Миронов.

живет 27 000 человек) требуют сноса, реконструкции или капитального ремонта, еще 30% он понадобится в течение 20 лет, если уже сейчас не заняться поддержанием несущих конструкций, говорится в презентации мастер-плана (есть на сайте агентства). Среди приоритетных проектов мастер-плана не только строительство жилья, но и развитие транспорта, общественных пространств. АРН не будет финансировать строительство домов, но может содействовать включению проектов в программы строительства и реновации, говорит Миронов.

Другой проект АРН – «Кухня городских идей». Это площадка для обсуждения инициатив местных сообществ. В формате мозгового штурма с командой АРН гости «Кухни» смогут конкретизировать идею, определить ресурсы для ее воплощения, найти партнеров. Но реализация проектов – зона ответственности их инициаторов.

Полярная ночь для туристов

В 80 км от Норильска находится плато Путорана, включенное в список объектов всемирного наследия ЮНЕСКО. Попасть на плато можно только через Норильск – по воде или на вертолете, рассказывает Миронов. Плато Путорана входит в состав туристско-рекреационного кластера «Арктический» – проект АРН, разработанный совместно с администрациями Норильска и Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района. Планируется, что Норильск станет центром культурно-познавательного туризма и промышленного, Дудинка – событийного и этнографического, а плато Путорана – экстремального и экологического.

Но для этого нужны вложения в инфраструктуру и обучение персонала, говорит Миронов. Чтобы их привлечь, АРН с администрациями Норильска и Таймыра при поддержке Агентства по туризму Красноярского края сформировали заявку в Ростуризм для участия в федеральной

В ноябре в Норильске и Дудинке на семи фестивальных площадках проводят этнический праздник «Большой Аргиш», задача которого – популяризация культуры малочисленных народов Таймыра. Этот фестиваль включает более 30 мероприятий, акций и шоу – от катания на оленьих упряжках, специального меню в ресторанах до VR-спектаклей и световых шоу. В Дудинке при поддержке АРН в этом году провели фестиваль подледной рыбалки на Енисее, на котором в ловле рыбы могли похозяйничать не только профессиональные рыбаки, но и любители. А в Норильске летом прошел международный фестиваль уличных искусств «АРКтика». Результатом стали преобразованные фасады жилых домов. Авторы арт-фасадов – известные российские и зарубежные художники.

> 30 млрд руб.

направил в 2018 г. «Норникель», по собственным данным, на социальные программы, благотворительность и социальную инфраструктуру во всех городах присутствия. Половина этой суммы – расходы на льготы и соцпрограммы для персонала, около 7 млрд руб. – благотворительность, 4,4 млрд руб. – спонсорство спортивных проектов, остальное – развитие, содержание и ремонт социальной инфраструктуры и вложения в «прорывные инфраструктурные проекты».

целевой программе развития туризма на 2020–2025 г. (край уже подал заявку). Финансирование по этой программе совместное, т. е. на каждый рубль из федерального бюджета нужно привлечь 2,2 руб. внебюджетных средств, рассказывает Миронов. Стоимость всех инвестиционных проектов кластера оценивается в 4 млрд руб., четверть из которых предполагается покрыть за счет федеральной программы, сообщил ТАСС.

Проекты для бизнеса

Местным бизнесменам агентство оказывает в первую очередь информационную и экспертную поддержку. У АРН есть Центр готового бизнеса и франчайзинга. Это база франшиз, отобранных агентством с учетом специфики города и их надежности. В мае 2019 г. заработал портал «Бизнес-навигатор» – на нем собрана информация о доступных для аренды помещениях и сведения о насыщенности районов тем или иным видом услуг, например кафе. Наконец, АРН помогает предпринимателям правильно оформлять документы для получения кредита от Агентства развития бизнеса Красноярского края по льготной ставке до 10% годовых (в зависимости от суммы займа и обеспечения), рассказывает Миронов. Судя по сайту creditforbusiness.ru, обычные ставки кредитов для бизнеса в Норильске начинаются от 9,9%.

В свободное плавание

Задача АРН – создать базовые условия, благодаря которым бизнес сможет эффективнее работать, а город – разрабатывать проекты и привлекать финансирование в том числе по федеральным целевым программам (например, касающимся развития моногорода, туризма, спорта), говорит Ивченко. «Норникель», по ее словам, готов выступать по ним соинвестором.

В итоге АРН должно стать аналогом проектного офиса – не заниматься организацией проектов, а формировать команды для их реализации, консультировать, говорит начальник управления благотворительных программ «Норникеля» Игорь Сухотин.

При создании АРН «Норникель» изучил опыт Агентства городского развития Череповца – аналогичной структуры, которую 20 лет назад создали «Северсталь» и администрация города. Тогда основная масса трудоспособных людей – около 60 000 горожан (при населении 324 000 человек) – работала на Череповецком металлургическом комбинате (структура «Северстали»). Перед командой агентства стояла задача сделать так, чтобы при сокращениях они не остались без работы. Так появилась программа «Самозанятость», позже трансформировавшаяся в «Школу молодого предпринимателя», курс, итогом которого должно стать создание проекта бизнеса, вспоминает глава череповецкого агентства Оксана Андреева.

В 2018 г. 55,4% бюджета агентство выручило от продажи услуг (консалтинговых, бухгалтерских, юридических, образовательных), говорит Андреева. Около 25% вложила «Северсталь», остальное – мэрия города. Число субъектов малого и среднего предпринимательства с 2014 по 2018 г. выросло в городе с 19 000 до 22 300, а полученные от них налоги – с 427 млн до 626 млн руб., по данным Агентства городского развития.

Оценить вклад программ АРН можно будет через пять лет, говорит Ивченко, по объему софинансирования и успешно реализованным проектам. &



Вдохновительница урбанистики

Одной из первых в мире о необходимости развивать города в интересах удобства и развлечения горожан заговорила американская писательница Джейн Джейкобс. Ее книга «Города и благосостояние наций» 1984 г. заявила о том, что города, а не страны были центрами развития экономики на протяжении всей истории человечества. Супруга архитектора Роберта Джейкобса, писатель-фрилансер, позже – редактор Архитектурного форума, в 1950-е она много критиковала традиционное городское планирование в выступлениях в Гарварде и в заметках в журнале Fortune.

В своей заметке в Fortune «Центр города для людей» она указывала, что:

- главным интересом при проектировании или обновлении города должен быть горожанин и его занятия;
- архитекторы ошибочно концентрируются на планировании целых кварталов, а не отдельных улиц, потому что улицы важнее для бизнеса (трафик и соседство с компаниями внутри улицы, а не квартала) и для горожанина (на прогулке он видит только одну улицу, а не весь квартал);
- большинство проектов городов убивают их индивидуальность, особенно топографию;
- городским районам не стоит оставлять только один вид деятельности (театральный район, деловой район), тогда жизнь будет кипеть в них и днем, и ночью, что будет стимулировать бизнес. В пример Джейкобс приводит 57-ю улицу Нью-Йорка, которая активно живет днем – из-за офисных помещений разных размеров – и ночью – благодаря музыкальным, танцевальным и драматическим студиям Карнеги-холла;
- самое главное – будет ли после обновления в городе весело, любопытно и интересно ходить по улицам пешком.

4808 из 181 300

горожан

(данные на конец IV квартала 2018 г.) участвовали в исследовании «Социальный портрет горожанина», которое по заказу АРН было проведено в 2018 г., говорит Миронов. На результаты этого опроса агентство ориентируется при реализации проектов.

Кадровый десант

Как «Сибур» занялся комплексным развитием Тобольска и нашел 1500 специалистов для нового завода

Александра Мальцева

Весной 2019 г. в окрестностях г. Тобольска заработал в режиме пусконаладки «Запсибнефтехим» – крупнейший в России комбинат по выпуску полимеров. Для нового производства «Сибуру» потребовалось нанять 1500 специалистов по химическим технологиям и оборудованию – невероятная цифра для сибирского города с населением менее 100 000 человек. Попытка привлечь людей из других регионов натолкнулась на главные проблемы российского рынка труда: опытные инженеры не готовы переезжать, а выпускники вузов и училищ недостаточно квалифицированы. Чтобы решить задачу, «Сибуру» пришлось запустить собственную образовательную программу и уделить больше внимания развитию городской инфраструктуры Тобольска.

После выхода на проектную мощность «Запсибнефтехим» в Тобольске Тюменской области станет крупнейшим в России нефтехимическим комплексом по производству полиэтилена и полипропилена. Строительство предприятия общей стоимостью \$9 млрд началось в 2014 г. и заняло пять лет. Его мощностей (около 2,2 млн т продукции в год) хватит для выпуска 2,2 млн км труб для водоснабжения (почти в 200 раз больше, чем протяженность труб «Мосводоканала») или 71 млн бамперов для автомобилей.

«Чтобы запустить такое производство, как «Запсибнефтехим», требовался штат более 1500 специалистов. Причем подавляющее большинство из них – с высшим образованием, с опытом работы со сложным современным оборудованием, – говорит директор «Сибура» по управлению талантами Ольга Улесова. – С самого начала мы понимали, что в Тобольске столько людей не найти. Поэтому комплектация завода предполагала работу сразу по трем направлениям: перевод сотрудников с других предприятий холдинга, подбор внешних специалистов и целевая подготовка студентов вузов с последующим трудоустройством».

Поиск людей извне требовал масштабной рекламной кампании, работы с карьерными сайтами и кадровыми агентствами. В девяти городах (Оренбург, Самара, Нижнекамск, Казань, Стерлитамак, Уфа, Салават, Пермь, Хабаровск) «мобильные группы» по подбору персонала изучили 15 500 резюме соискателей, провели интервью и профессиональное тестирование. Команда, состоящая из рекрутеров и инженеров «Запсибнефтехима», а также сотрудников кадровых агентств, проводила выездные презентации для внешних соискателей и рассказывала о новом производстве, карьере в «Сибуре» и переезде.

Трюк с «дублером»

Подготовка молодых специалистов в вузах зачастую не удовлетворяет потребностям работодателей. Отчасти это связано с тем, что общих теоретических знаний, которые получает студент в вузе,

не хватает для выполнения конкретных задач на

Тобольск

город в Тюменской области с населением 98 000 человек. Здесь расположены предприятия нефтехимии, производство кирпичей, железобетона, деревообработка и пищепром. Безработица почти нулевая – всего 225 человек, средняя зарплата за 2018 г. (включая менеджеров высшего звена) – 59 870 руб. против 43 724 руб. по России. В городе три вуза: педагогический, духовная семинария и индустриальный институт.

предприятиях, имеющих свою специфику, соглашается руководитель группы консультантов по подбору персонала Ancor Industry (подразделение кадрового агентства «Анкор») Анастасия Карнаухова. Поэтому у ряда компаний есть свои спецпрограммы в вузах. «Сибур» – не исключение: он сотрудничает более чем с 30 университетами страны и 20 техникумами в городах деятельности компании. В 2018 г. тобольские предприятия «Сибура» заключили трудовые договоры более чем со 150 выпускниками корпоративных групп обучения из 10 регионов России. А годом ранее в штат «Сибур Тобольск» и «Запсибнефтехима» принято более 70 выпускников целевых программ обучения.

Тем не менее подготовить большую часть сотрудников завода компания решила собственными силами и разработала годовую программу обучения «Дублер». Новичков принимали на действующие заводы «Сибура» в Томске, Кстове, Тольятти, Воронеже и Перми на дублирующие рабочие места (т. е. у действующего специалиста завода появлялся ученик). Наставником каждого дублера становился опытный сотрудник предприятия, а куратором обучения – будущий руководитель в «Запсибнефтехиме». Куратор определял учебную программу и навыки, которые нужно освоить будущему сотруднику.

У каждого новичка был индивидуальный план подготовки, он включал теоретические занятия, практику на производстве и зарубежную стажировку у поставщиков оборудования. По окончании учебы каждый участник программы сдавал экзамен, на котором комиссия оценивала знания и навыки и решала, принимать ли новичка на работу в «Запсибнефтехим».

Роуд-шоу для инженера

Опытных инженеров и руководителей «Сибур» рассчитывал привлечь в Тобольск из своего кадрового резерва – в холдинг работает около 26 000 человек. Но здесь компанию подстерегла другая характерная для российского рынка труда проблема – низкая мобильность населения. Россияне не готовы переезжать в другие города ради работы, трудовая мобильность остается на низком уровне из-за неразвитости рынков жилья и высоких издержек поиска работы и переезда: подтверждает доклад «Российский рынок труда: тенденции, институты, структурные изменения» Центра трудовых исследований НИУ ВШЭ.

«Нехватка сотрудников в удаленных городах и низкая мобильность населения осложняют поиск кадров. Работодатели топливно-энергетической сферы и химической отрасли ищут сотрудников по всей стране, в первую очередь ориентируясь на города, где действуют аналогичные предприятия», – рассказывает Карнаухова.

Россияне готовы переезжать в Петербург, Москву, Краснодар, Сочи, Казань и Калининград, резюмирует Карнаухова, ссылаясь на данные исследования «Анкора», согласно которому Сибирский федеральный округ получил только 2,79 балла из 5 возможных. Ниже оценки только у Дальневосточного (2,74) и Северо-Кавказского федеральных округов (2,17). Наивысший балл, 4,24, – у Центрального федерального округа. 72% респондентов, проживающих в Сибири, заявили о готовности переехать на постоянное место жительства в другой регион.

Работу со своими сотрудниками «Сибур» начал с роуд-шоу проекта. Трудоустройство на новом предприятии специалистам в других городах предлагали, как акции инвесторам перед IPO: инициативная команда, в составе которой были руководители «Запсибнефтехима» и сотрудники отдела по работе с персоналом, ездила по заводам «Сибура» и рассказывала о проекте, задачах и городе. Чтобы мотивировать сотрудников и их семьи на переезд, компания организовала экс-

курсии в Тобольск: показывала город и основные объекты инфраструктуры – садики, школы, магазины и т. д.

Этого оказалось недостаточно – желающих переехать в Сибирь инженеров все еще было немного, и тогда в «Сибуре» решили убедить их семьи.

Семьям тех, кто решится связать судьбу с «Запсибнефтехимом», предлагали служебную квартиру на пять лет, которую по истечении этого срока можно выкупить по льготной цене в рассрочку. Плюс 100 000 руб. в качестве единовременного пособия на переезд. Кроме того, детям сотрудников компания обеспечила места в детских садах и школах.

«Была разработана коммуникационная кампания, объяснявшая, что компания предлагает тем, кто решит отправиться в Тобольск, – вспоминает Улесова. – Например, был выпущен буклет «Гид по Тобольску», из которого становилось понятно, что место, куда предполагается переезжать, – это не замерзшая пустыня, а современный город с развитой инфраструктурой. Буклет можно было взять домой и обсудить с близкими. Мы много рассказывали о городе и о том, как мобильность способствует карьере. А также поддерживали «просветительские» инициативы уже переехавших. Помню, один из «новичков» снял для своей жены видео о достоинствах новой квартиры, и оно тут же стало хитом».

Постепенно заработало сарафанное радио – люди, которые решились на переезд, мотивировали своих друзей, многие начали переезжать по несколько семей сразу.

Время города

Роуд-шоу для внешних кандидатов и внутренних сотрудников, работа с вузами, программа обучения на производстве и инвестиции в городскую инфраструктуру принесли плоды. Компании удалось полностью укомплектовать штат. Команда «Запсибнефтехима» на 60% была сформирована из сотрудников компании, которые переехали в Тобольск из других городов. По программе «Дублер» училось 850 человек. Их наставниками стали 450 действующих сотрудников «Сибура», а кураторами – 40 инженеров и руководителей «Запсибнефтехима». Более 80% дублеров прошло аттестацию и вошло в команду предприятия.

С притоком новых семей Тобольску потребовалась новая инфраструктура: дома, детские сады, школы и поликлиники. При поддержке «Сибура» правительство Тюменской области и городская администрация начали комплексную программу развития инфраструктуры Тобольска. Она предусматривает реконструкцию областной больницы и поликлиники, строительство школы и детского сада на 1200 мест, спортивного комплекса, бассейна, центра зимних видов спорта, скейт-парка, центра гимнастики и спортивных площадок.

В июне 2019 г. в городе заработал центр развития творческих инициатив. При поддержке «Сибура» в городе проводятся марафоны и экстремальные забеги. Чтобы помочь городу оставаться в культурном контексте, компания организовала литературный фестиваль «Сибирская Ипокрена», ежегодный театральный фестиваль «Театр наций Fest» и выставки современных художников.

Не менее важное направление – развитие и формирование местных сообществ, которые будут поддерживать культурную жизнь Тобольска: образовательные мероприятия для современных художников, спортсменов и др.

В «Сибуре» выбранную стратегию считают успешной, говорит Улесова: опрос переехавших сотрудников показал, что большая часть полагает, что решение о переезде в Тобольск было правильным. 74% респондентов отметили, что условия для досуга и спорта стали лучше, чем в их прежнем регионе. Доступность образования и транспортная инфраструктура оказались лучше, чем на прежнем месте жительства, для 71% опрошенных, развитость бытовой инфраструктуры – для 61% респондентов.

Большинство новых жителей оценивают Тобольск как «спокойное и тихое место для жизни с красивой природой». Условиями работы оказались довольны 89% из тех, кто переехал, а содержанием работы – 87% опрошенных сотрудников «Запсибнефтехима». &



Пластик во втором поколении

Как «Сибур» решает проблему переработки отходов и вторичного использования пластика

Александра Мальцева

Современный мир – это мир пластика. Четыре из пяти предметов вокруг вас созданы скорее всего с помощью нефтехимии: корпус ноутбука, покрытие стола, шариковые ручки, телефон, наушники, одежда и обувь. Производство пластика зачастую более эффективно и экологично, чем выпуск других материалов: например, чтобы сделать бумажный пакет, нужно затратить в 4 раза больше ресурсов и энергии, чем требуется на производство полиэтиленового пакета, рассказывал председатель правления, гендиректор ООО «Сибур» Михаил Карисалов на Петербургском международном экономическом форуме (ПМЭФ).

Пластик, появившись в массовом потреблении всего 60–70 лет назад, кардинально поменял жизнь человека: он расширил границы возможного в дизайне и промышленности и сделал доступными прежде дорогие товары. Одновременно он стал одной из самых серьезных экологических проблем человечества. Главные достоинства пластика – долговечность, прочность и невысокая цена – превратились в его главные недостатки. В середине XX в. 2,5 млрд человек производили 1,5 млн т пластикового мусора, в наше время 7 млрд жителей планеты выбрасывают 300 млн т пластиковых отходов, говорится в докладе Программы Организации Объединенных Наций (ООН) по окружающей среде. Одноразовая посуда, пакеты и бутылки из-под напитков, автомобильные крышки разлагаются десятки и даже сотни лет, загрязняя сушу и океаны. Проблема не в самом пластике, уверен Карисалов, пластик с коротким сроком службы (например, предметы гигиены) нужно грамотно утилизировать, а еще лучше – наладить вместо него вторичное производство полимерной продукции из отходов.

Бампер вместо факела

«Нефтехимическая отрасль, как и другие производственные отрасли (добывающие, перерабатывающие), всегда подвергалась сторонней субъективной оценке ее воздействия на окружающую среду и усилий по его минимизации. Ответственность компаний заключается в том, чтобы не только действовать в соответствии с природоохранным законодательством, но и брать на себя дополнительные обязательства, перенимать наилучшие практики, становиться примером для других», – рассказал «Ведомости&» руководитель направления «Экономика замкнутого цикла» «Сибура» Андрей Абраменко. – «Сибур» сделал ответственное потребление и производство одним из главных приоритетов развития направления экономики замкнутого цикла в компании. Этот подход применяется на всех предприятиях группы».

Еще недавно, в начале 90-х гг. XX в., образующийся при добыче и переработке нефти попутный нефтяной газ просто сжигали. Сейчас это полноценное сырье для производства полимеров. «Сибур» закупает его у нефтяников как сырье для производства продуктов с высокой добавленной стоимостью – пластика и каучуков. В годовом отчете за 2018 г. компания называет себя крупнейшим в России переработчиком отходов нефтегазовой отрасли. В прошлом году «Сибур» переработал 22,3

млрд куб. м попутного нефтяного газа, предотвратив выброс в атмосферу более 72 млн т парниковых газов – это сопоставимо с годовым объемом выбросов, например, Греции (76,2 млн т в 2018 г.).

Повторно использовать

Экологическая стратегия компании предполагает внедрение принципов экономики замкнутого цикла. Это понятие подразумевает переработку и повторное использование отходов производства и потребления, в том числе пластиковых.

Входящая в группу «Сибур» компания «Биакселен» выпускает полипропиленовые пленки для пищевой и непищевой упаковки. Она наладила почти безотходное производство: все полимерные отходы возвращаются в производственный цикл и добавляются к первичному сырью при выпуске нового продукта. Отходы металлизированной пленки предприятие отправляет производителю регранулята, который впоследствии идет на выпуск различной пластиковой продукции, например полимерных сидений для стадионов.

Компания «РусВинил» (совместное предприятие «Сибура» и Solvay) производит поливинилхлорид (ПВХ; используется для изготовления труб, оконных профилей и даже одежды). Основное сырье для ПВХ – обычная соль. После ее переработки остается шлам – смесь песка с солями кальция и магния. До сих пор эти отходы отправляли на полигоны твердых бытовых отходов в качестве изолирующего материала (т. е. «закрывали» ими полигон. – «Ведомости&»). В 2018 г. «РусВинил» начал проект переработки шлама в материал, который можно использовать как компонент стенового камня, керамического кирпича, сухих строительных смесей.

В поддержку «Экологии»

На Восточном экономическом форуме в сентябре этого года «Сибур», Минприроды и Российский экологический оператор договорились сотрудничать в сфере экологического развития России. Цель – создать в России систему сбора, сортировки и переработки коммунальных отходов и поддержать нацпроект «Экология» (его объем – 4 трлн руб. – «Ведомости&»). По этому соглашению входящее в «Сибур» башкирское АО «Полиэф» начнет реализацию инвестпроекта по переработке хлопьев – полуфабриката утилизации пластиковых бутылок – в гранулы для производства новых бутылок.

Внедрением подобных технологий уже занимается созданный «Сибуром» в «Сколково» исследовательский центр «Сибур ПолиЛаб». Его сотрудники разрабатывают безотходные промышленные процессы и исследуют возможность производства качественных пластиков из бытовых отходов.

Параллельно группа уменьшает собственные отходы – за счет большей эффективности процессов и качественной утилизации. В 2018 г. из 64 000 т отходов «Сибур» отправил на вторичную переработку одну треть, или 18 800 т. Для сравнения: в 2014 г. предприятия группы произвели 74 000 т отходов и только 6400 т (меньше 10%) пошло на вторичную переработку.

«Сибур»

крупнейшая российская нефтехимическая компания. На предприятиях группы работает более 26 000 человек, продукция экспортируется в 80 стран. В 2018 г. выручка «Сибура» составила \$9,1 млрд, скорректированная EBITDA – \$3,3 млрд.

> 1 млрд руб.

расходует «Сибур» ежегодно на охрану окружающей среды и внедрение природоохранных технологий. С 2010 по 2018 г. «Сибур» потратил на эти цели 18,5 млрд руб. (для сравнения: федеральный бюджет России тратит на эти цели до 100 млрд руб. в последние годы). В 2018 г. затраты компании на реализацию целевых экологических программ составили около 1,2 млрд руб.

По заветам ООН

Наряду с глобальным потеплением загрязнение земли и океана пластиковыми отходами – одна из важнейших проблем современной экологической повестки ООН.

В сентябре 2019 г. «Сибур» присоединился к Глобальному договору ООН – крупнейшей международной инициативе ООН для бизнеса в сфере корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. Все организации – члены договора берут на себя обязательства по соблюдению прав человека и содействию более справедливому, экологичному, инклюзивному развитию бизнеса, регионов присутствия и общества.

Кроме того, с 2018 г. компания входит в ассоциацию Plastics Europe, объединяющую более 100 производителей пластика, на которых приходится 90% производства полимеров в Европе. «Сибур» поддержал экологическую инициативу ассоциации Operation Clean Sweep, которая стремится предотвратить попадание частиц полимеров в окружающую среду при их производстве и логистике.

«Компания внедрила рекомендации ассоциации на предприятиях в Твери, Перми и Тобольске и, как результат, смогла предотвратить попадание в окружающую среду 186 т полимерных частиц только за 2018 г., – рассказал «Ведомости&» Абраменко. – Большая часть из них (86%) возвращена в производственный цикл, остальные утилизированы в соответствии с требованиями ассоциации».

Протестированные на трех заводах методы совет директоров «Сибура» решил внедрить на всех предприятиях компании в течение ближайших двух лет.

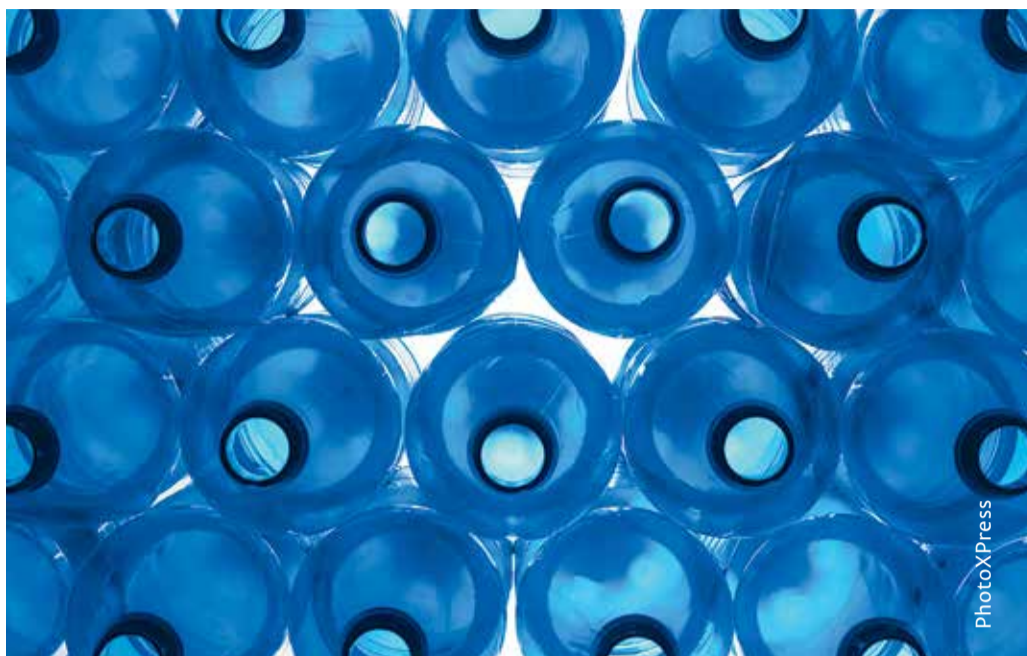
Собирать отдельно

Решение экологических проблем необходимо начинать с развития экологической осознанности и ответственного потребления – формировать привычку обращения с пластиковыми отходами, говорил Карисалов на ПМЭФе.

Первый шаг к эффективной переработке пластиковых отходов – сортировка мусора. Россияне пока не считают это необходимостью – 92% жителей страны выбрасывают все отходы вместе, свидетельствуют данные проведенного в июне 2019 г. исследования «Ромира». Лишь 6% отдельно собирают и сдают пластик, по 2% – стекло и бумагу с картоном, еще 1% – металл.

Для этого компания вместе с Единой лигой ВТБ и Минприроды поддержала проект «Баскетботл». На домашних аренах российских баскетбольных клубов установили специальные контейнеры – баскетбольные корзины – для сбора пластиковых отходов, прежде всего пластиковых бутылок. «Пластиковая бутылка – не мусор, и ее место не на свалке, а в специальном контейнере для сбора пластика», – объясняют авторы инициативы на ее сайте. Только во время первого раунда плей-офф было собрано более 3000 пластиковых бутылок.

«Проблема островов из пластика в Мировом океане – это проблема тех, кто производит бутылки и напитки, или тех, кто бросает эти бутылки в океан? – говорил на ПМЭФе Карисалов. – Мне кажется, ответ очевиден. Борьба с проблемой позволит только изменение культуры». &



Бизнес ищет устойчивость

01 → поэтому одна из ключевых задач – привлечение и удержание профессиональных кадров, передал заместитель гендиректора СУЭК Сергей Григорьев. «Мы закладываем в основу политики устойчивого развития комплексное повышение качества жизни в шахтерских городах и поселках. Оно условно формируется из 10 базовых направлений – от образования и культуры до экологии и доступного жилья. И ежегодно по этим направлениям реализуем более 150 программ», – объясняет он.

Выгодная забота

Для достижения ЦУР, связанных со здоровьем населения и охраной окружающей среды, компании модернизируют производство, снижая объем выбросов и расширяя использование вторичных ресурсов. Нередко это приносит им дополнительную выгоду за счет повышения производительности и экономичности оборудования.

Например, начатая в 2019 г. реконструкция агрегатов сталеплавильного производства на Новолипецком металлургическом комбинате (НЛМК) позволит повысить производительность цеха на 18% до 10 млн т стали в год и сократить выбросы в атмосферу на 70%, говорит представитель предприятия. Инвестиции в проект составят 23 млрд руб., он будет завершен в конце 2020 г. Кроме того, НЛМК строит новую электростанцию за 35 млрд руб., которая позволит группе

РСПП с 2014 г. составляет индексы раскрытия информации «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития», которые отражают динамику результативности деятельности компаний в сфере корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. В поле зрения составителей индекса попадает публичная отчетность 100 крупнейших по выручке российских компаний. В апреле 2018 г. Московская биржа добавила совместные с РСПП индексы устойчивого развития компаний в перечень своих фондовых индексов.

получать энергию из вторичных газов, образующихся при выплавке чугуна и стали.

Входящая в АФК «Система» деревообрабатывающая Segezha Group стремится к безотходному производству, рассказывает президент группы Михаил Шамолин (ответы он передал через пресс-службу). Щепу и опилки, остающиеся после трех переделов деревопереработки, можно использовать как топливо и заместить таким образом углеводороды, сделав производство практически безотходным. Отходы лесопиления – основа выпуска нового вида экологичной, востребованной на рынке экспортной продукции: топливных гранул, отмечает он.

«Сибур» наладил глубокую переработку попутного газа вместо неэкологичного сжигания, борется с попаданием пластика в окружающую среду, содействует развитию экономики замкнутого цикла и вторичной переработке полимерных материалов, рассказывает представитель компании.

В ЕВРАЗе стремятся свести к минимуму объем отходов в месте их образования за счет совершенствования технологических процессов и повышения качества продукции, а также увеличения объемов переработки. В 2018 г. на Западно-Сибирском металлургическом комбинате, крупнейшем потребителе воды среди всех предприятий ЕВРАЗа, установлено новое оборудование, оно позволит существенно сократить забор свежей воды.

«Норникель» поддерживает развитие зеленой экономики. В 2018 г. компания заключила с крупнейшим в мире химическим концерном BASF соглашение о строительстве рядом со своим заводом Harjavalta предприятия по производству прекурсоров аккумуляторных материалов, которые пригодятся производителям батарей для электромобилей.

«Русал», по словам его представителя, активно продвигает собственный бренд экологичного низкоуглеродного алюминия ALLOW. Он производится с использованием безуглеродных источников энергии – прежде всего гидроэнергетики, это позволяет заметно сократить выбросы парниковых газов. Экологические характеристики этого алюминия втрое лучше среднеотраслевых, поэтому он, несмотря на более высокую стоимость, востребован компаниями, которые хотят сократить свой «углеродный след».

ММК по всему Магнитогорску установил посты экологического контроля, которые в автоматическом режиме передают данные о состоянии воздуха, рассказал представитель компании. Такая система позволяет в безветренную погоду изменять режимы работы наиболее опасных металлургических производств. Экологическая программа, предусматривающая модернизацию и развитие производства, должна уже к 2020 г. снизить выбросы в городе на 20% (на предприятии – на 15%).

X5 Retail Group и «Магнит» увеличивают объем переработки отходов, устанавливают в своих магазинах фандоматы по сбору пластиковой и пластмассовой тары у населения, а также не предлагают бесплатные пакеты. X5 Retail Group, говорит ее представитель, сдает на вторичную переработку 100% непищевых отходов магазинов и распределительных центров.

Инвестиции в людей

Все участники опроса «Ведомости&» отметили, что человеческий капитал – их главный ресурс. Соответственно выстраиваются приоритеты: безопасность труда, высокий уровень социальной защиты, мотивации и вовлеченности персонала, а также развитие регионов присутствия.

У всех респондентов опроса есть программы добровольного медицинского страхования для сотрудников и дополнительные бонусы: здравпункты и медосмотры, вакцинирование или оплата высокотехнологичной медпомощи.

Segezha Group в 2019 г. запустила программу «Уютный комбинат» на своем флагмане в Карелии – Сеgezском ЦБК. Ее цель – создание к 2020 г. комфортной среды для сотрудников. Инвестиции в 1 млрд руб. пойдут на благоустройство территории, модернизацию и демонтаж устаревших производственных объектов, развитие в моногороде социальной инфраструктуры для спорта и отдыха, рассказал Шамолин. Благодаря этим мерам Segezha Group рассчитывает увеличить производительность труда дополнительно на 4–5% (сами по себе инвестиции в технологическое оснащение дадут рост в 19%), а также привлечь на предприятие молодых высококвалифицированных специалистов.

МТС с прошлого года предоставляет 10 дополнительных оплачиваемых дней отпуска работ-

Как считали

Вопросы были разосланы в 32 крупнейшие по выручке компании на основе рейтинга РБК500. Две компании – «Ростех» и АФК «Система» – по методологии попали в топ-30 рейтинга РБК без присвоения места. Ответы получены от 19 респондентов (таблицу с полными результатами см. на www.vedomosti.ru/partner). Все 19 компаний назвали в числе приоритетных ЦУР обеспечение экономического роста, достойной работы и образования, защиту окружающей среды, заботу о здоровом образе жизни и всеобщем благополучии. 15 компаний отметили борьбу с неравенством, содействие инновациям и развитие взаимовыгодного партнерства. Девять компаний заявили о борьбе с изменениями климата, восемь компаний – о важности развития эффективных институтов. Одна компания назвала среди приоритетов гендерное равенство.

Деньгам зеленый свет

01 → «Принципы ответственного инвестирования». Всего их шесть, в том числе включение критериев ESG в процессы анализа инвестиций и принятия решений, а также стремление добиваться раскрытия информации о ESG компаниями, в которые вкладывают инвесторы. «Наша миссия – создание экономически эффективной, устойчивой глобальной финансовой системы [которая] приносит пользу окружающей среде и обществу в целом», – говорится на сайте ассоциации «Принципы ответственного инвестирования» (PRI). С 2006 г. принципы применяются на Нью-Йоркской фондовой бирже,

их подписали 2370 компаний, под управлением у которых находится более \$80 трлн (но по состоянию на март 2019 г. Центральную и Восточную Европу и СНГ представляли только 14 из них).

С 2016 по 2018 г. объем капитала ответственного инвестирования вырос на треть, составив \$30,7 трлн, из которых около \$26 трлн приходится на Европу и США (данные Глобального альянса по устойчивому инвестированию (GSIA), объединяющего семь крупнейших организаций по ответственному инвестированию). Принимая решения о вложениях, инвесторы смотрят в том числе на соблюдение Парижского соглашения и наличие нефинансовой отчетности (ее согласно директиве Европейского союза должны иметь все публичные компании ЕС, в которых работает больше 500 человек).

Ответственные инвесторы

В прошлом году американские финансисты активно обсуждали письмо генерального директора инвестиционной BlackRock (управляет активами более чем на \$6 трлн) Лоуренса Финка к крупнейшим публичным корпорациям. Он призвал компании не только стараться процветать за счет улучшения финансовых результатов, но и задуматься о том, какой положительный вклад они вносят в развитие общества. На одной из конференций Финк даже предсказал, что в ближайшем будущем все инвесторы будут ис-

пользовать ESG-критерии для определения стоимости компании. BlackRock уже создала четыре фонда облигаций, которые ориентированы на проекты, учитывающие ESG-факторы. В целом 97% из 220 опрошенных во всем мире институциональных инвесторов заявляют, что проводят либо неформальную, либо структурированную и методичную оценку нефинансовых показателей до того, как инвестировать в компанию, показало исследование EY.

За рубежом инвесторы, следуя принципам ответственного финансирования, активно применяют стратегию исключения – отказываются от активов, связанных с игорным бизнесом, производством табака, алкоголя, оружия и др., указывает в презентации PwC. В 2016 г. одна из крупнейших в мире страховых компаний – французская Аха сообщила о планах продать все принадлежащие ей акции и облигации табачных компаний на сумму 1,8 млрд евро и больше не инвестировать в табачную промышленность. «Это решение будет иметь для нас последствия, но причина продажи очевидна: последствия для человечества от курения трагичны, а экономические – огромны», – говорилось тогда в сообщении компании. Через год второй по величине в мире перестраховщик Swiss Re объявил, что весь его инвестиционный портфель размером \$130 млрд будет управляться с учетом принципов ESG.

Доходность и репутация

В 2016 г. британский некоммерческий фонд ShareAction опросил 500 институциональных инвесторов, под управлением которых находилось в общей сложности \$5,9 трлн. Более половины респондентов выразили уверенность, что деятельность по достижению Целей устойчивого развития (ЦУР) может способствовать повышению доходности инвестиций и принести репутационные преимущества. Многие из инвесторов, принявших участие в исследовании, уже содействуют достижению глобальных целей посредством принимаемых инвестиционных решений и осуществляемых взаимодействий. Тем не менее для эффективной работы по достижению ЦУР в течение следующих 15 лет инвесторы нуждаются в методическом руководстве и поддержке, говорилось в исследовании ShareAction.

никам, усыновившим ребенка, или опекунам и это уникальная практика в России, рассказывает Мария Голяндрина, вице-президент МТС по управлению персоналом.

ММК, говорит его представитель, борется за безопасность на рабочем месте с помощью новейших цифровых технологий. Компания анализирует происшествия на производстве и способы их предотвращения с помощью алгоритма на основе искусственного интеллекта. В действующей на предприятиях ММК школе безопасности широко применяются интерактивные инструменты обучения. Следующий шаг – применение технологии виртуальной реальности (VR), что позволит наглядно моделировать аварийные ситуации.

Одна из важнейших задач «Северстали» – диверсификация экономики регионов присутствия с преобладанием моногородов. К примеру, в Череповце, где находится металлургический комбинат «Северстали», безработица опустилась ниже 1% (для сравнения: в кризисном 2009 году она была около 5%) во многом благодаря совместному с мэрией города проекту «Агентство городского развития» и выбору местных предпринимателей в качестве поставщиков на тендерах по закупкам, рассказывает представитель металлургической группы.

Задача на будущее

В 2018 г. консалтинговая компания PwC исследовала корпоративную отчетность 729 публичных компаний из 21 страны, включая 42 российские компании из разных секторов экономики. В среднем по миру 72% компаний в том или ином виде упоминали в своей отчетности ЦУР, в России этот показатель оказался ниже – 43%.

В мире более всего приверженными ЦУР оказались компании энергетического сектора и машиностроения, следом – из сферы потребительских услуг и телекоммуникаций. В нашей стране картина несколько иная: ЦУР упоминали в отчетах все компании сектора FMCG, 66% телекоммуникационных компаний и столько же – из металлургии и горнодобывающей отрасли.

Приоритетные цели у российских компаний совпадают с общемировыми на 70%, отмечает Вера Смирнова, старший менеджер направления устойчивого развития и корпоративного управления PwC. На 1-м месте у отечественных участников исследования – «достойная работа и экономический рост», на 2-м – «качественное образование», а на 3-м – «ответственное потребление и производство». От мирового топ-3 отличие

только в том, что там вторую строчку занимает «борьба с изменением климата».

Такое распределение отражает самые актуальные проблемы для общества и бизнеса, объясняет Смирнова. Согласно «Отчету о глобальных рисках», представленному экспертами Всемирного экономического форума в Давосе в 2019 г., последние пять лет в топ-5 входят именно нефинансовые риски: экологические (экстремальные погодные явления, изменение климата и антропогенные и природные катастрофы) и геополитические (кибератаки, мошенничество и кража данных). Самый распространенный финансовый риск – финансовые пузыри в экономике – оказался в этом списке лишь на 10-й строчке.

«Мы ждем, что объем информации о климате значительно увеличится в отчетах российских компаний за 2019 и 2020 гг.», – отмечает Смирнова. Как показал опрос «Ведомости&», уже в 2018 г. многие российские компании включили контроль за климатическими изменениями в число своих приоритетов. Проблемой заинтересовались ЕВРАЗ, «Норникель», «Металлоинвест», «Северсталь», «Сибур», «Русал», РЖД, «Росатом» и МТС.

По данным Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), составляющего с 2014 г. индексы корпоративной устойчивости, ответственности и открытости, для инвесторов сильно выросла значимость рисков или проблем в сфере прав человека, а также рисков, связанных с изменениями климата.

Доля работающих с российскими активами инвесторов, считающих невозможными инвестиции в компанию, где высоки риски в сфере прав человека, выросла с 32% в 2017 г. до 49% в 2018 г.

Для компаний, связанных с рисками изменения климата, прирост доли не желающих с ними работать инвесторов еще более значительный – с 8% в 2017 г. до 48% годом позже.

Безопасность, эффективность и инвестиции

Подходы российских компаний к управлению вопросами устойчивого развития за последние 10 лет сильно изменились, теперь в большинстве из них есть сотрудник, который занимается этим направлением, отмечает Смирнова из PwC. В мире основной движущий фактор перемен – запрос со стороны инвесторов: им важно знать, как компания управляет нефинансовыми рисками, поскольку это снижает риски перебоев в работе,

Что такое

Цели устойчивого развития

В 2015 г. ООН приняла новую повестку дня в области устойчивого развития до 2030 г., в которой сформулировано 17 Целей в области устойчивого развития (ЦУР) для мирового сообщества, в их числе борьба с нищетой, равенство и защита экологии. Усилиями государств и общественных организаций эти цели не могут быть достигнуты, поэтому ООН призывает бизнес ориентироваться на ЦУР в своей практической деятельности.

возникновения экологических штрафов, аварий и т. п. За «устойчивостью» стоит не только финансовая выгода, но и интересы основных стейкхолдеров – мотивированного персонала, местного сообщества и т. п., говорит Смирнова.

Мероприятия в области корпоративной социальной ответственности способствуют укреплению имиджа компании как надежного работодателя и бизнес-партнера, отмечает представитель ВТБ.

Интеграция вопросов устойчивого развития в бизнес-процессы компании может дать высокую операционную и финансовую эффективность, уверен представитель «Сибура».

«Мы рассчитываем, что это будет положительно влиять на стабильность и конкурентоспособность компании в долгосрочной перспективе, на благополучие ее сотрудников и заинтересованных сторон», – говорит представитель ЕВРАЗ.

Использование в работе принципов устойчивого развития позволяет снизить нефинансовые риски, повысить лояльность клиентов и сотрудников, а также сократить операционные расходы за счет оптимизации энергопотребления или продажи переработанных материалов, отмечает представитель «Ростеха».

«Потребители металлургической продукции все больше внимания уделяют экологическим аспектам производства. Они также оценивают, насколько поставщики соблюдают стандарты промышленной безопасности, заботятся о здоровье сотрудников и учитывают интересы людей, живущих там, где работают предприятия. Банки и инвесторы смотрят на результаты деятельности компаний в сфере устойчивого развития при принятии решений об условиях финансирования», – говорит Варичев (подробнее об учете нефинансовых рисков см. **НА СТР. ????**).

Реализация стратегии устойчивого развития существенно повышает инвестиционную привлекательность компаний, говорит представитель «Норникеля». И позволяет в долгосрочной перспективе наращивать акционерную стоимость, добавляет представитель ММК.

Присоединение к международным инициативам в России скорее имиджевый фактор, возражает представитель Сбербанка. В нашей стране общественный и политический запрос на устойчивое развитие, управление экологическими и социальными рисками, адаптацию к климатическим изменениям только начинает формироваться, отмечает он. Интерес к этой теме есть у иностранных инвесторов, но важны не декларации, а практика. &

Отчетность для российских

Обязательство публиковать нефинансовую отчетность может появиться и в России. Оно распространится на госкомпании и бизнес с годовой выручкой более 10 млрд руб., а также компании, акции которых торгуются на биржах. Премьер Дмитрий Медведев утвердил концепцию развития публичной нефинансовой отчетности в России еще в 2017 г., Минэкономразвития летом 2019 г. внесло законопроект в правительство.

В июне 2019 г. Bank of America, второй по величине банк США, заявил, что перестанет кредитовать компании, управляющие частными тюрьмами и центрами размещения нелегальных иммигрантов. Такое решение было принято после проверки банковского комитета ESG, который посетил объекты, провел консультации с клиентами, лидерами по гражданским правам, а также экспертами в области уголовного права и учеными. Общественность была недовольна условиями содержания заключенных и эмигрантов.

За рубежом тема ответственного инвестирования важна не только для частных, но и для государственных инвесторов. В начале августа Государственный пенсионный фонд Центрального банка Нидерландов поставил задачу снизить на 10% «углеродный след» своего инвестиционного портфеля и отказаться от вложений в акции табачных компаний и производителей оружия. Не инвестирует в табачную промышленность и Норвежский государственный пенсионный фонд, один из крупнейших в мире.

Всего в прошлом году уже 985 институциональных инвесторов из 37 стран исключили из-за несоответствия принципам ответственного финансирования из своих портфелей активы на сумму \$6,24 трлн (рост на 25% по сравнению с 2016 г.), подсчитали аналитики PwC.

В России все только начинается

В нашей стране понятие ESG только входит в обиход участников финансового рынка. На Мо-

сковской бирже в прошлом году был размещен лишь один выпуск зеленых облигаций на 1,1 млрд руб. Его разместила занимающаяся переработкой твердых коммунальных отходов в Западной Сибири компания «Ресурсосбережение ХМАО». Доходность при размещении – 9,76%, купон облигаций привязан к инфляции и ключевой ставке Банка России, организатор – ИК «Лидер».

В мире в прошлом году зеленых бондов было выпущено почти на \$170 млрд (на 3% больше, чем годом раньше, при том что в 2017 г. объем таких размещений вырос скачкообразно – на 84%). А если учесть облигации, предназначенные для финансирования экологических и социальных проектов (sustainability bonds), индексные облигации устойчивого развития (sustainable development goals bonds) и социальные облигации (social bonds), то объем выпущенных на Цели устойчивого развития бумаг в прошлом году показал рост в 13%, достигнув \$226,1 млрд, подсчитала некоммерческая организация в области зеленых финансов Climate Bonds Initiative.

Согласно результатам совместного исследования PRI и Института профессиональных инвесторов CFA (исследование проводилось с сентября 2017 г. по июль 2018 г., в нем участвовали в основном члены CFA Institute) из трех составляющих ответственного финансирования российские компании уделяют большое внимание вопросам корпоративного управления, но практически не интересуются аспектами социальной и экологической ответственности. По мнению 81% российских респондентов (всего было опрошено 35 компаний), вопросы корпоративного управления

влиять на доходность акций больше, чем другие критерии. Лишь 11% опрошенных считают, что социальные факторы оказывали влияние на ценообразование финансовых инструментов, и только 7% полагают, что экологические факторы значимы для ценообразования на рынке акций, а также определяют доходность и спреды по облигациям. Вместе с тем российские участники рынка ожидают, что к 2022 г. роль социальных и экологических факторов вырастет, говорится в исследовании. Так, 30% респондентов считают, что социальные факторы будут оказывать влияние на цены на рынке акций, а также доходности и спреды по корпоративным и суверенным облигациям в 2022 г., а 26% полагают, что значимыми будут экологические факторы.

Доходность или ответственность

В феврале 2019 г. шведский фонд Alfred Berg Ryssland (входит в группу BNP Paribas Asset Management), находящийся под консультацией «ТКБ Инвестмент Партнерс» и инвестирующий в российские акции, сообщил, что стал первым в мире фондом российских акций, который начал использовать ESG-фильтр для принятия решений об инвестировании в ценные бумаги компаний из России. В результате анализа часть компаний отсеивается, а с отдельными компаниями управляющие фонда ведут диалог, чтобы улучшить ESG-показатели. По методике Alfred Berg Ryssland около 10% из 80 компаний не проходит ESG-фильтр, говорит представитель фонда.

Важны ли принципы ESG для банков?



Алексей Козлов: «Инвесторы хотят знать наверняка, не вредит ли проект, в который они вкладываются, обществу и экологии»

Помню, в книге «Фактор пять» говорилось, что с современным уровнем потребления ресурсов и энергии нам необходимо пять планет, чтобы материально обеспечить на достойном уровне потребности каждого из 7 млрд жителей Земли. Но пяти планет у нас в запасе нет, а значит, нет и другого выхода, кроме как в 5 раз повысить эффективность использования ресурсов.

Какого прогресса мы достигли на этом пути, призваны продемонстрировать ESG-рейтинги компаний (расшифровывается по первым буквам аббревиатуры - Environmental, Social and corporate Governance). Они оказывают все большее влияние на повседневную жизнь бизнеса. Инвесторы хотят знать наверняка, не вредит ли проект, в который они вкладываются, обществу и экологии, содействует ли он достижению Целей устойчивого развития, утвержденных ООН.

Приятно наблюдать, что, несмотря на кажущуюся на первый взгляд амбициозность подхода и даже некоторую его оторванность от реалий современного прагматичного мира, с каждым годом он находит все большее практическое применение. Мы наблюдаем интеграцию ESG-факторов в банковские практики и продукты – стоимость кредита все чаще привязывают к ESG-рейтингу компании. По данным EY, 97% инвесторов проводят либо неформальную оценку показателей ESG, либо ана-

лиз нефинансовых данных о своих контрагентах. ESG-рейтингами интересуются клиенты. Иными словами, управление ESG-факторами из опциональной визионерской категории все больше переходит в рабочую текучку для операционных департаментов компаний.

Однако пока механизм ESG-рейтингов далек от совершенства. Субъективность и закрытость методик расчета способны сбить с толку, а значит, сбить с курса начинающих штурманов в сфере устойчивого развития. Скажем, FTSE дает General Motors и ExxonMobil более высокий рейтинг, чем популярному лидеру в сфере производства экологичного автотранспорта Tesla. Причина в том, что агентство смотрит на использование энергии самими компаниями и их поставщиками, а вовсе не на их продукцию. К электрокарам, кстати, тоже есть вопросы: заряженный от угольной электростанции электрокар сильно проигрывает с точки зрения экологичности современному двигателю внутреннего сгорания.

Схожая проблема и в отношении нефтехимического сектора. Рейтинговые агентства неоднозначно трактуют утилизацию попутного нефтяного газа (ПНГ) в качестве деятельности, способствующей сокращению выбросов парниковых газов. Так, «Сибур» перерабатывает ПНГ, предотвращая его сжигание в объеме, равном половине годовых выбросов отечественного автотранспорта.

Сокращается выброс парниковых газов – CO2 остается «связанным» в экологичной продукции и не поступает в атмосферу. Предстоит значительная работа по унификации понимания данных физико-химических процессов среди рейтинговых агентств.

Итоги недавнего опроса, проведенного S&P Global Ratings среди более 200 зарубежных институциональных инвесторов, показали: 60% респондентов высказались за необходимость стандартизации информации о ESG-факторах. При этом 70% опрошенных считают, что национальные регуляторы могут оказать существенную поддержку данному процессу.

В России пока нет системного подхода к проблеме формирования ESG-рейтингов. В то же время представляется, что даже такой «мирный» инструмент может стать элементом протекционизма и дискриминации, в том числе, как это нередко происходит, по страновому критерию. Значит, нам важно не оказаться среди догоняющих, а опираясь на потенциал нашей науки, занять достойное место в методологии процессов, призванных обеспечить лучшее будущее человечеству. &

Автор – член правления –
управляющий директор «Сибура»

Деньгам зеленый свет

11 →

Корпоративные клиенты МКБ проходят комплексную проверку, по результатам которой банк оценивает перспективы возможного сотрудничества, передал через представителя зампред правления банка (входит в топ-10 по размеру активов) Александр Казначев. В МКБ, по его словам, есть список отраслей, которые исключены из системы финансирования или финансируются после дополнительного согласования с акционерами. МКБ требует от своих корпоративных клиентов соблюдать нормы природоохранного законодательства и бережного отношения к окружающей среде, а вместе с договором подписывается гарантийное письмо, в котором закрепляются обязательства клиента в части устойчивого развития. «ESG-риски прописаны в кредитной и инвестиционной политике Societe Generale – при принятии решения о сотрудничестве с компанией банк изучает, как ее деятельность влияет на окружающую среду и население. Экспертиза группы учитывается и Росбанком (дочерний банк группы. – «Ведомости&»), – рассказывает «Ведомости&» директор департамента рынков долгового капитала Росбанка Татьяна Амброжевич. В ВТБ, втором по активам банке России, есть команды, ответственные за развитие стратегии корпоративной социальной ответственности и реализацию социальных проектов, сообщила пресс-служба банка. Ответ-

ственное финансирование – в числе ключевых направлений деятельности банка в этой области.

Основные проблемы, препятствующие активному внедрению ESG-инвестирования в российскую практику, – нехватка регламентированной системы раскрытия нефинансовой информации, отсутствие сильной базы институциональных инвесторов в лице пенсионных фондов и страховых компаний, а также недостаточная информированность рынка о проблематике ESG, следует из результатов опроса Института CFA и PRI.

«Накладывается и наличие у фондов не адаптированной под ESG фидуциарной ответственности – мы не можем игнорировать лучшие по соотношению риск/доходность активы, предпочитая им более экологически или социально «правильные», хотя и максимально избегаем инвестиций в токсичные активы», – говорит глава аналитического департамента пятого по объему накоплений НПФ «Сафмар» Евгений Биебардис. Впрочем, в планах «Сафмара» в ближайшее время стать одним из лидеров среди НПФ по направлению governance, отмечает он. Например, фонд намерен в текущем году раскрыть больше информации о своей деятельности, чем этого требует регулятор, в том числе свой инвестпортфель вплоть до эмитентов, указывает он. По его мнению, поспособствовать популяризации ESG-критериев среди НПФ могло бы установление законодательных требований к репутации ESG-проектов (компаний, ценных бумаг) или льготных режимов для них.

Многие крупные эмитенты уже составляют нефинансовую отчетность, говорит управляющий директор Московской биржи по взаимодействию с ключевыми клиентами и эмитентами Анна Василенко. Главная сложность – в отсутствии господдержки принципов ESG, считает она: «По сути, российские эмитенты делают нефинансовую отчетность только для международных инвесторов». Благодаря национальным проектам есть шанс, что и российские инвесторы будут обращать внимание на составляющие компоненты ESG, надеется Василенко.

Для правильного позиционирования таких эмитентов на бирже создан сектор устойчивого развития для зеленых и социальных облигаций. Новый сектор будет способствовать более активному привлечению финансирования в проекты в области экологии, защиты окружающей среды и социально значимых инициатив, в том числе со стороны инвестиционных фондов, специализирующихся на таких инвестициях, говорит Василенко. Кроме того, Московская биржа в начале 2019 г. присоединилась к глобальной инициативе «Биржи за устойчивое развитие» (Sustainable Stock Exchanges), а в марте заключила соглашение о сотрудничестве с Российским союзом промышленников и предпринимателей – он ежегодно анализирует компании по критериям ESG, на основе которых теперь рассчитываются фондовые индексы устойчивого развития «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития». &