

# Предприятие и город – одно целое

*Руководитель по устойчивому развитию ПАО «ММК» Ярослава Врубель – о том, как принципы ESG реализуются в малых городах.*

## Важность ESG в бизнес-стратегии ММК

Думаю, будет справедливо сказать, что еще до того, как аббревиатура ESG – оказалась у всех на слуху, ММК уделял большое внимание всем ее компонентам, непосредственно связанным с устойчивым развитием: экологии, социальной ответственности, прозрачности корпоративного управления. В последние годы, работая в рамках стратегии развития ММК до 2025 года, мы структурировали эти направления, свели их воедино и систематизировали. Это стало необходимо для того, чтобы отвечать на запросы инвесторов и других заинтересованных сторон: с каждым годом внешние стейкхолдеры проявляют все больше внимания к вопросам, связанным с нефинансовой отчетностью компаний. Уже можно сказать, что с точки зрения инвесторов она настолько же важна, как и финансовая, особенно на международном уровне. И этот тренд только укрепляется, поэтому с ESG на ММК работают серьезно и с максимальной ответственностью.

*«С точки зрения инвесторов нефинансовая отчетность настолько же важна, как и финансовая, особенно на международном уровне. Поэтому с ESG на ММК работают серьезно и с максимальной ответственностью»*

ММК – крупная компания, ее акции котируются на лондонской и московских биржах, инвесторы проявляют все больше интереса к ESG-аспектам деятельности. Чтобы активно работать с ESG, в компании была создана должность руководителя по устойчивому развитию. Подготовка нефинансовой отчетности, коммуникация с внешними аудиториями по вопросам этой отчетности занимает много времени и сил, поэтому логичным шагом для компании стало выделить в своей структуре ММК отдельное подразделение, которое занимается этими вопросами. Моим непосредственным начальником на позиции руководителя по устойчивому развитию является генеральный директор, что показывает, насколько важно для ММК внедрение ESG-принципов в бизнес-стратегию.

## ESG-отчетность как диалог со стейкхолдерами

Основа практик ESG – постоянный диалог со всеми заинтересованными сторонами. Тем более что ММК – градообразующее предприятие, которое всегда находится в контакте с жителями города. Мы не можем работать, ориентируясь только на экономические факторы и не учитывая интересы населения – для ММК это попросту невозможно.

При подготовке интегрированного отчета мы организовали рассылку анкеты, в которой задавали всем заинтересованным сторонам, будь это администрация города, жители, работники, инвесторы и аналитики. Затем мы наблюдали за результатами анкетирования в онлайн-режиме. Этот инструмент оказался эффективным. Единственное – мы бы хотели вовлечь больше людей, но постараемся сделать это в будущем. Кроме того, мы объясняем важность ESG для внешних аудиторий – вскоре на магнитогорском телевидении должна выйти программа, где затрагивается тема ESG. Это одновременно и возможность выстроить взаимодействие города с комбинатом, и краткий ликбез.

Чтобы подчеркнуть, насколько важна нефинансовая отчетность, мы консолидируем ее с отчетностью финансовой. Первый интегрированный отчет в этом формате компания выпустила в этом году. Также мы [опубликовали на официальном сайте ESG Data Pack](#)

– документ, в котором собран массив информации по всем аспектам работы в ESG-направлении за последние несколько лет.

*«Чтобы подчеркнуть, насколько важна нефинансовая отчетность, мы консолидируем ее с отчетностью финансовой. Первый интегрированный отчет в этом формате компания выпустила в этом году»*

ESG – это и переупаковка прежнего содержания для того, чтобы оно соответствовало стандартам, в том числе международным, и изменение бизнес-процессов. Не скажу, что увидев стандарты нефинансовой отчетности, мы столкнулись с чем-то принципиально новым. Однако потребовалось по-новому осмыслить многие текущие процессы. Важна координация, чтобы различные отделы и подразделения направляли информацию о своей деятельности в одно «хранилище» данных, которое и организует ESG-подразделение. Для этого необходима постоянная коммуникация и взаимодействие внутри компании, и мы сейчас очень активно работаем над совершенствованием этих процессов.

## **Магнитогорск и экология**

Магнитогорск – промышленный город, поэтому экология, безусловно, является очень важной темой для его жителей. Конечно, ММК и его деятельность напрямую влияют на состояние окружающей среды в Магнитогорске, и мы активно трудимся над улучшением экологии города: в рамках десятилетней стратегии развития до 2025 года ММК инвестирует серьезные средства в охрану окружающей среды. Одно из ключевых направлений – снижение выбросов в атмосферу. С 2017 года ММК инвестировал в проекты, направленные на сокращение выбросов, уже более \$3,2 млрд и сократил валовые выбросы загрязняющих веществ на 22

тысячи тонн.

Наша цель – к 2025 году улучшить качество воздуха до уровня, соответствующего федеральным критериям «Чистого города». С этой целью мы уже реализовали ряд крупных проектов по модернизации производства. К примеру, построили новую аглофабрику – важный для производства объект, где из железорудного сырья производят агломерат, который позже используется в доменных печах для выплавки чугуна. Сейчас строится новая коксовая батарея, новая доменная печь – с запуском каждого из агрегатов, оборудованных лучшими природоохранными технологиями, ММК снижает уровень выбросов в атмосферу, выводя из работы устаревшие объекты. Мы стремимся использовать лучшие существующие практики, активно сотрудничаем с коллегами по всему миру: к примеру, в этом году на Санкт-Петербургском экономическом форуме генеральный директор ММК Павел Владимирович Шилев [подписал меморандум](#) о сотрудничестве в сфере возобновляемой энергетики с энергетическим концерном Fortum. В сентябре ММК [заклучил еще один меморандум](#) с компанией SMS group, подтверждающий намерения сотрудничать в целях уменьшения и потенциального прекращения выбросов CO<sub>2</sub>. На «Металл-Экспо 2021» в ноябре аналогичное соглашение мы подписали с итальянской компанией Danieli.

Снижение выбросов CO<sub>2</sub> – важный аспект работы ММК по сохранению окружающей среды. Стратегия развития до 2025 года предполагает постепенное сокращение выбросов парниковых газов – это конкретный план с конкретными действиями, где за каждой тонной лежит какой-либо проект. Наш план – к 2025 году выйти на уровень удельных выбросов в 1,8 тонн CO<sub>2</sub>-эквивалента на тонну стали, что будет даже несколько ниже среднемирового уровня.

Кроме работы по сокращению выбросов в атмосферу, мы также стремимся минимизировать сбросы в воду, рекультивировать и восстанавливать почву. Благодаря успешно реализованному проекту по строительству новой дамбы ММК исключил промышленные сбросы в Магнитогорское водохранилище: чтобы восстановить

биосферу водоема, мы проводим зарыбление, высаживаем саженцы. Кроме того, мы рекультивировали отработанный Западный карьер горы Магнитной на площади более 20 тысяч квадратных метров, провели озеленение – скоро на месте карьера будет лес. Деревья мы высаживаем и в черте города: в 2017-2020 годах высадили почти десять тысяч. Наша главная цель в экологическом аспекте – сделать Магнитогорск приятным для жизни городом, где легко дышится и откуда не хочется уезжать.

## Корпоративные и социальные трансформации на ММК

Жизнь ММК как предприятия и жизнь большого города Магнитогорска, где живут больше 400 тысяч человек, очень тесно переплетены. Каждый третий-четвертый житель Магнитогорска так или иначе связан с комбинатом: если не лично работает на промплощадке или в компаниях Группы, то через семью или друзей. Когда речь идет об экологии, о социальной ответственности, компания чувствует ответственность, необходимость работать бок о бок с городскими властями, поэтому мы не можем, когда речь о вопросах, которые затрагивают жителей Магнитки, вдруг сказать городу: «Ребята, здесь мы с вами, здесь мы не с вами». Нам необходимо работать вместе. В то же время, это не значит, что местные власти расслабляются и перекадывают ответственность на комбинат – отнюдь нет, там работают профессионалы. Тем более что многие управленцы в городе – это выходцы из ММК. Комбинат как градообразующее предприятие прочно интегрирован в городскую среду, так что даже строительство и реконструкция дорог рассматриваются в контексте производственного процесса: это помогает сократить количество пробок в час пик на дорогах, по которым люди едут на работу на комбинат и обратно.

*«Жизнь ММК как предприятия и жизнь города Магнитогорска очень тесно переплетены. Каждый третий-четвертый*

*житель Магнитогорска так или иначе связан с комбинатом. Когда речь идет об экологии, о социальной ответственности, компания чувствует ответственность, необходимость работать бок о бок с городскими властями»*

Для нас как для промышленного предприятия важно внимание к человеку. В частности, мы уделяем большое внимание безопасности сотрудников на рабочем месте. В последние годы обеспечивать безопасность нам помогают технологии, которые мы внедряем в рамках стратегии цифровизации. К примеру, если раньше сотрудникам необходимо было обходить некоторые опасные участки, чтобы наблюдать за производственным процессом, теперь мы используем квадрокоптеры и персонал наблюдает за производством удаленно. Еще одна новая разработка, которая уже используется в нескольких цехах, – это специальные браслеты, которые носят коллеги, работающие в опасных зонах. Когда человек оказывается в зоне повышенной опасности, в цехе срабатывает сигнал, и, если уровень риска возрастает, дело может дойти вплоть до остановки линии. Все это делается для того, чтобы предотвратить несчастные случаи.

Кроме того, «S», «social» внутри аббревиатуры «ESG» для нас – это развитие человеческого капитала, расширение возможностей для общения и коммуникации с сотрудниками, реализация образовательных программ, развитие кадровых ресурсов, совершенствование цепочки поставок, различные благотворительные проекты. Мы стараемся делать все возможное для профессионального развития сотрудников, чтобы они максимально реализовывали свой потенциал. К примеру, у нас есть опция перепрофилирования направлений, когда сотрудник может сменить профиль своей деятельности. При этом обучение играет и социальную функцию, помогает сотрудникам оставаться

востребованными: к примеру, если какая-то функция полностью автоматизируется, сотрудники, которые прошли переквалификацию, могут сменить сферу деятельности без потери рабочих мест – у нас есть для этого все необходимые программы.

Вопреки стереотипам о металлургической отрасли, в компании довольно устойчивый гендерный баланс. Около 30% сотрудников ММК – женщины. Учитывая специфику производства, где на некоторых участках в соответствии с законодательством могут работать строго мужчины, речь о гендерном неравенстве не идет. Что касается верхних эшелонов управления, мы стремимся разнообразить состав Совета директоров: на сегодня в нем около 20% женщин. Мы движемся к лучшим практикам и показателю в 30% женщин в Совете директоров, но пока этот вопрос находится в стадии обсуждения.

Я работаю на ММК уже десять лет и вижу, как от поколения к поколению компания меняется и совершенствуется. Благодаря корпоративной культуре компании каждый из работников ощущает свою причастность к чему-то большему и может принимать участие в решении масштабных проблем. Это открывает возможности для молодых специалистов: ММК активно привлекает к работе молодых сотрудников. Один из главных «социальных лифтов», открывающих путь к карьере металлурга, – Магнитогорский государственный технический университет, который готовит специалистов для ММК. Для молодых магнитогорцев это отличная возможность построить карьеру, а для компании – найти новых сотрудников, которые хорошо чувствуют современные тренды, будут помогать комбинату развиваться и идти дальше.