



КОРПОРАТИВНАЯ ЖИЛИЩНАЯ ПРОГРАММА

ПАО «ФосАгро» — российская вертикально интегрированная компания, один из мировых лидеров отрасли минеральных удобрений, несёт особую ответственность за обеспечение глобальной продовольственной безопасности, входит в топ-5 крупнейших по объёму мощностей производителей DAP/MAP в мире. Компания производит широкий ассортимент простых и сложных минеральных удобрений, реализует масштабные инвестиционные проекты по развитию рудно-сырьевой базы апатит-нефелиновых руд. Основные производственные активы размещены в четырёх субъектах Российской Федерации: Мурманская область (Кировск, Апатиты), Вологодская (Череповец), Саратовская (Балаково), Ленинградская (Волхов). Численность персонала — 23,6 тыс. человек.

Жилищный вопрос — один из ключевых в обеспечении кадровой и социальной устойчивости промышленных регионов. Принципы устойчивого развития, ответственного ведения бизнеса и системной поддержки регионов присутствия лежат в основе стратегии и корпоративной культуры компании ФосАгро. Кадровый риск, связанный с наймом, развитием и удержанием персонала, является для компании стратегическим, что определяет высокий приоритет мер по управлению им — в первую очередь реализации социальной политики компании.

Подход компании к управлению устойчивым развитием и социальными инвестициями определяет Стратегия развития ПАО «ФосАгро» до 2025 г. и подготовленный к утверждению проект Стратегии до 2030 г. В числе целевых показателей — сводный индекс удовлетворённости и лояльности персонала, ежегодно рассчитываемый сторонней экспертной организацией с учётом мнения работников о качестве социальной инфраструктуры, информировании сотрудников и социальных корпоративных программах. Целевое значение индекса на 2025 г. — 65 %, факт 2024 г. — 76 % при внешнем бенчмарке 60 %.

Деятельность регламентируется корпоративными документами, в числе которых:

- Кодекс корпоративного управления ПАО «ФосАгро»;
- Регламент управления внешними социальными программами с критериями оценки эффективности программ;
- Политика в области управления персоналом;
- Политика в области внешних социальных программ;
- Политика по взаимодействию с органами государственной власти и представителями государства;
- Политика в области благотворительной и спонсорской деятельности;
- Положение о порядке отбора кандидатов на участие в корпоративной жилищной программе.

ФосАгро привержена достижению ЦУР ООН — 2030 и вносит вклад в достижение национальных целей развития и решение задач нацпроектов; компания имеет статус «Партнёр национальных проектов России». Реализация программы способствует достижению ЦУР 11 (задача 11.1 «К 2030 г. обеспечить всеобщий доступ к достаточному, безопасному и недорогому жилью и основным услугам и благоустроить трущобы», целевая метрика 11.1.1), национальной цели «Комфортная и безопасная среда для жизни» — обеспечение граждан жильём общей площадью не менее 33 кв. м на человека к 2030 г. и не менее 38 кв. м к 2036 г. (Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309), национального проекта «Инфраструктура для жизни» — улучшение качества среды для жизни в опорных населённых пунктах на 30 %, а также федерального проекта «Жильё» (нацпроект «Жильё и городская среда») по целевым показателям «Объём жилищного строительства» и «Количество семей, улучшивших жилищные условия».

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ

Цель — обеспечение работников жильём на льготных условиях.

Задачи:

- компенсация процентов по ипотечным кредитам на покупку и строительство жилья;
- строительство корпоративных домов в городах присутствия;
- предоставление служебного жилья, оборудованного всем необходимым для проживания, и компенсация расходов на аренду жилья.

Целевые показатели программы установлены Положением о порядке отбора кандидатов и количественно выражаются в одном работнике-участнике на каждые 60 работников для организаций группы ФосАгро численностью 1000 и более человек и на каждые 40 работников — для организаций численностью менее 1000 человек. Затраты на реализацию программы устанавливаются ежегодно приказом компании об утверждении Технического промышленного финансового плана.

Сроки реализации: программа реализуется с 1999 года по настоящее время; действием программы охвачены все города присутствия ФосАгро.



ФосАгро начала реализацию программы в 1999 г., первоначально — в г. Череповце, где компания строила дома для своих работников, а в качестве поощрения за работу жильё предоставлялось с рассрочкой оплаты на 10 лет. С 2016 г. работникам предоставлена возможность приобрести квартиру на вторичном рынке либо у стороннего застройщика или построить собственный дом на условиях ипотечного кредитования, где компания компенсирует проценты по ипотеке: до 2024 г. включительно — до 1,5 млн руб., с 2025 г. — до 2,5 млн руб.

В рамках программы компания не только содействует приобретению жилья на рынке, но и сама принимает на себя обязательства по строительству жилых домов в регионах с дефицитом нового жилья. В период 2014–2023 гг. ФосАгро построено пять домов (622 квартиры) в Череповце, Балакове и Кировске; в 2025 г. в Череповце завершается строительство нового дома на 72 квартиры. При строительстве собственных домов

используются современные технологии, квартиры передаются работникам с ремонтом «под ключ». Компания также принимает на себя обязательства по благоустройству прилегающих территорий — детские площадки, зоны отдыха и спорта, парковки и тротуары.

Целевой аудиторией программы являются работники и члены их семей, а также жители регионов присутствия, региональные органы власти и органы местного самоуправления. Партнёрами программы выступают банки ВТБ и Сбербанк, а также компании-застройщики, задействованные в строительстве корпоративных многоквартирных домов.

Система управления. Для организации работы по реализации программы утверждено Положение о порядке отбора кандидатов на участие в корпоративной жилищной программе, детально регламентирующее процедуры отбора, заключения договоров, мониторинга и отчётности. Кандидаты отбираются на основании балльной системы и критериев, установленных Положением: система отбора строится по семи базовым и пяти дополнительным критериям с целью закрепления квалифицированного персонала дефицитных профессий и специальностей. Преимущественное право имеют специалисты, входящие в кадровый резерв, участники программы «ФосАгро-Старт» (ранее — «Молодые талантливые специалисты»), а также работники с высокими показателями результативности в работе и общественной жизни предприятия.

- Совет директоров, Комитет по аудиту и Комитет по вознаграждениям и кадрам рассматривают общий бюджет компании и отчёт по его исполнению, отчёт о реализации социальной политики и отчёты исполнительного руководства по итогам года, утверждают карту рисков и риск-аппетит, рассматривают ежеквартальные отчёты об управлении рисками;

- Правление утверждает общий бюджет социальных проектов, рассматривает и утверждает отчёт по его исполнению;

- Дирекция по персоналу и социальной политике формирует потребность в улучшении жилищных условий и бюджетную заявку, заключает и сопровождает договоры с отобранными кандидатами и банковскими учреждениями, организует учёт и возмещение затрат, мониторинг и анализ исполнения годового бюджета и целевых показателей программы;

- Комиссия по рассмотрению вопросов о социальных льготах и гарантиях осуществляет отбор кандидатов для участия в программе на основании утверждённых критериев.

Качество выполнения функций по сопровождению реализации программы учитывается при годовом премировании ответственного специалиста. В ключевые показатели эффективности директора АО «Апатит» по персоналу и социальной политике и директора департамента АО «Апатит» по социальной политике включена метрика, отражающая отклонения фактических затрат на реализацию социальных программ от плановых. Затраты компании ежегодно раскрываются в годовых отчётах в составе показателя «Вложения в социальные программы». Дополнительный показатель эффективности — отсутствие штрафных санкций, разорванных договоров, судебных дел и просрочек; начиная с 2015 г. таких негативных проявлений не было. Реализация программы осуществляется в рамках соглашений с органами власти регионов присутствия, с банками-партнёрами заключены соглашения, устанавливающие порядок взаимодействия и форматы предоставления информации об исполнении работниками обязательств по ипотечным договорам.



РЕЗУЛЬТАТЫ

- около 3,2 тыс. сотрудников улучшили жилищные условия при содействии компании за весь период реализации программы (1999–2024 гг.);
- 622 квартиры в пяти корпоративных домах построены в городах Череповце, Балакове и Кировске за период 2014–2023 гг.;
- среднегодовой прирост количества участников программы за 2018–2024 гг. — 14,3 %, среднегодовой прирост затрат на её реализацию — 17,4 % (при среднегодовом приросте показателей федерального проекта «Жильё» 2,3 %);
- затраты на реализацию программы выросли с 70,6 млн руб. в 2018 г. до 195,1 млн руб. в 2024 г. и 227,5 млн руб. в 2025 г.;
- количество ежегодных участников программы выросло со 135 человек в 2018 г. до 270 человек в 2024 г.;
- отсутствие штрафных санкций, разорванных договоров, судебных дел и просрочек с 2015 г. по настоящее время;
- индекс качества городской среды Минстроя России в городах реализации программы за 2018–2024 гг. вырос на 17–46 % по комплексному значению и на 17–45 % по компоненту «Жильё и прилегающие пространства»: Кировск — с 202 до 236, Череповец — с 193 до 251, Балаково — с 186 до 248, Волхов — с 168 до 246;
- сводный индекс удовлетворённости и лояльности персонала компании в 2024 г. — 76 % (целевое значение на 2025 г. — 65 %, внешний бенчмарк — 60 %), восприятие Жилищной программы работниками — 4,3 балла из 5.

Независимой оценкой качества жизни в городах присутствия как индикатора эффективности программы и других внешних социальных проектов компании является Индекс качества жизни территорий присутствия, рассчитываемый по инициативе и при поддержке национального ESG-Альянса. Исследование 2025 г. позволило оценить качество жизни в городах реализации программы не только в сравнении с городами присутствия других компаний, входящих в ESG-Альянс, но и в динамике по сравнению с первым исследованием 2023 г.: по критериям «Жилищные условия», «Благоустройство» и «Удовлетворённость» города присутствия ФосАгро — Кировск, Череповец и Балаково —

превосходят средние значения по городам Индекса и демонстрируют положительную динамику.

Реализация программы способствует привлечению и удержанию высококвалифицированного персонала, обеспечивая стабильную работу и устойчивое развитие компании, и одновременно повышает качество жизни в городах присутствия — удовлетворённость работников, членов их семей и других жителей городов. Жилищная программа — одна из приоритетных социальных программ, направленных на повышение качества жизни работников и социально-экономическое развитие городов присутствия, в том числе за счёт строительства жилых домов в Вологодской, Саратовской, Ленинградской и Мурманской областях.

Планы дальнейшего развития:

- с учётом ожидаемых договоров 2025 г. количество участников программы приблизится к 3,5 тыс. чел.;
- в 2025 г. в Череповце завершается строительство нового дома на 72 квартиры;
- с 2025 г. предельный размер компенсации процентов по ипотеке увеличен до 2,5 млн руб.

На протяжении многих лет компания получает признание со стороны региональных и муниципальных органов власти, а программа отмечается в числе лучших корпоративных практик федерального уровня, получая благодарности и благодарственные письма за вклад в развитие городов присутствия и социально-экономическое развитие территорий. В рамках Национальной премии «Лидеры ответственного бизнеса» — 2025 компания вошла в число победителей Премии, а «Корпоративная жилищная программа» вошла в число лучших программ в номинации «За вклад в достижение национальных целей и задач, направленных на развитие человеческого потенциала».

2025