



Эн+ – мировой лидер производства низкоуглеродного алюминия и возобновляемой энергии.

Крупнейшие алюминиевые заводы и ГЭС Группы расположены в Сибири. Это основа вертикально-интегрированной бизнес-модели Эн+: алюминиевые предприятия получают чистую энергию воды, что обеспечивает низкий углеродный след (вчетверо ниже среднемирового показателя).

Ирина Бахтина



Заместитель генерального директора –
Директор по устойчивому развитию Эн+,
Директор по устойчивому развитию РУСАЛ

ИРИНА БАХТИНА:

«Дух «ESG» – это его слух. Умение слышать наиболее острые запросы заинтересованных сторон»



Группа ЭН+ является крупнейшим в мире независимым поставщиком «зелёной» энергии и низкоуглеродного алюминия (за пределами КНР) и занимает прочные позиции лидера повестки устойчивого развития в России. О программах компании, которые формируют новую культуру городского развития в регионах ответственности, руководителю платформы ИНФРАГРИН Светлане Бик рассказывает директор по устойчивому развитию ЭН+ Ирина Бахтина.

– В последние годы произошли серьёзные изменения в понимании роли ESG-повестки в России, а также нефинансовой отчётности как ключевого инструмента для диалога с заинтересованными сторонами. Как бы Вы охарактеризовали эту трансформацию?

– Эта трансформация называется взрослением и становлением. Из позиции зависимой, ученической, когда мы послушно принимали и адаптировали ESG-формулировки, отточенные в Лондоне или Брюсселе теми, кто является авторитетом для наших покупателей, оказавшись в изоляции, мы вынуждены были пересчитать матчасть, переосмыслить критически и выучиться определять и ставить во главу угла то, что важно для остальных заинтересованных сторон. Скажем так, не роняя достигнутых международно признанных уровней в таких вопросах, как

углеродный след готовой продукции (для алюминия он у нас по мировым меркам ультранизкий), сосредоточить внимание на внедрении наилучших доступных технологий, позволяющих сократить выбросы приоритетных загрязняющих веществ в атмосферный воздух.

Двигаться от глобального (климата) к локальному (экологии городов нашей ответственности), от темы, волнующей одну заинтересованную сторону (у кого-то – покупателей, у кого-то – инвесторов), к темам, волнующим многих, включая сотрудников наших предприятий и членов их семей, местные сообщества, регулятора и лидеров общественного мнения.

Расставлять приоритеты не из суетного стремления отдать дань моде, а всё-таки из реального представления о том, какое звено ослабляет всю конструкцию, какая нога у колосса глиняная.

В цикле нефинансовой отчётности задача услышать, уловить наиболее острые запросы от каждой заинтересованной стороны, как Вы знаете, составляет его нулевой этап – это работа, которая примерно всегда предшествует (иначе и быть не может) определению наиболее резонансных вопросов устойчивого развития (собственно, целеполаганию, если это делается впервые) либо оценке их релевантности и эффективности тех усилий, которые компания затрачивает на решение таких вопросов.

Так вот, парадоксальным образом именно геополитические изменения помогли голосам локальных заинтересованных сторон, ранее растворившимся на фоне куда более профессионально поставленных голосов со стороны международных инвестфондов и потребителей, зазвучать чётче и обрести необходимую для контура ESG-отчётности значимость.

Пристальное внимание к нефинансовой отчётности российского бизнеса стали проявлять регуляторы – Минэкономразвития и Банк России, которые не только выпустили свои рекомендации, но и уже их совершенствуют, помогая эмитентам

сосредоточиться на действительно важных, корневых элементах устойчивости, во многом определяющих операционную эффективность и зрелость компаний.

– Принято считать, что ESG – это история про крупные корпорации, но реальность показывает совсем другое. В регионах мы наблюдаем растущий интерес к этой теме, причём часто инициатива идёт именно от малого и среднего бизнеса. При этом, конечно, мы говорим о духе, а не о буквах ESG.

– И да и нет. Пресловутый «дух» ESG – это не только и не столько добровольные инициативы в дополнение к безупречному отношению к обязательным требованиям. «Дух» ESG – это его слух. Учёт мнения всех заинтересованных сторон при определении приоритетов для долгосрочного устойчивого развития бизнеса.

Механизмы здесь могут быть разными, некоторые из них – такие, например, как общественно-экспертные советы по устойчивому развитию МК ПАО РУСАЛ или Госкорпорации «Росатом», а также научные или экспертные советы больших социальных и экологических

программ МК ПАО ЭН+ Групп, ОАО «РЖД» или ПАО «Северсталь», давно и успешно работают, во многом снимая с бизнеса бремя «вины» за единоличное принятие решений.

Оно и правильно – бизнес не может и не должен быть экспертом в тех, часто глубоко «педагогически» запущенных проблемах, на решение которых он готов изыскивать ресурсы.

Да и сама по себе грамотная постановка проблемы, которая, как известно, уже половина решения, невозможна без экспертов, глубоко в предмете разбирающихся. (Поэтому, например, я на большие корпорации, лихо замахивающиеся на решение такой многокомпонентной и деликатной проблемы, как демография, привычными корпоративными методами без должной дискуссии и проработки с теми, кто этой проблемой занимается научно-методологически, поглядываю с опасением.)



А парадокс заключается в том, что именно большой бизнес, которому и по масштабу, и по прицелу сам Бог велел такими механизмами учёта мнений заинтересованных сторон пользоваться, делает это крайне редко и неохотно (известные лично мне примеры я перечислила выше).

И, например, оценивая заявки соискателей Национальной премии «Лидеры ответственного бизнеса», я такие механизмы обнаружила только у двух из девяти заявленных проектов,

о чём и сказала на пленарной сессии Социального форума РСПП в феврале этого года: научные, экспертные советы больших социальных и экологических проектов бизнеса – несомненный плюс, а их отсутствие – очевидный минус.

При этом малый и средний бизнес, бизнес в регионах – возможно, в силу адекватного осознания ограниченности собственных ресурсов и искреннего стремления распорядиться ограниченными ресурсами максимально эффективно – работает в куда более тесном контакте с местными общественниками, университетской профессурой, лидерами мнений. Предприниматели живут в тех же городах, которые должны стать комфортнее и безопаснее, их дети ходят в те же школы, которые нужно помочь сделать современнее, они сами дышат тем же воздухом, который должен стать чище.

Поэтому для них внедрение экологических технологий производства, участие в социальных проектах, создание новых рабочих мест с достойными условиями труда – задачи отнюдь не абстрактные с флажками на карте, а вполне себе прикладные, осязаемые.

Именно поэтому бизнес часто становится драйвером социальных изменений в небольших городах и посёлках. Мы видим это на примере нашего грантового конкурса «Города со знаком+», который и задумывался как инструмент реальной трансформации городской среды через активное участие жителей. Предприниматели не просто

участвуют в конкурсе – предлагая комплексные решения для развития территорий, но и вовлекают местные сообщества, создают партнёрства.

Ну, а чтобы участникам конкурса хватило экспертизы, методической поддержки, доступа к лучшим практикам, мы проводим масштабную образовательную программу, дающую заявителям практические навыки социального проектирования, оценки эффективности своих инициатив, работы с разными группами стейкхолдеров.



Что особенно радует – в городах формируются устойчивые сообщества активистов. Происходит обмен опытом между участниками из разных регионов, возникают горизонтальные связи между различными организациями и инициативными группами. Часто проекты, получившие поддержку в рамках конкурса, продолжают развиваться уже самостоятельно, привлекая новых участников и ресурсы.

В результате мы видим, как меняется само отношение людей к городской среде. Они начинают воспринимать город как пространство возможностей, где можно реализовать свои идеи и улучшить жизнь сообщества. И это, пожалуй, самый важный результат нашей работы – формирование новой культуры городского развития, где каждый житель чувствует себя активным участником позитивных изменений.

– Развитие территорий со знаком + от компании ЭН+ – это не только про грантовый конкурс. Во время ковида компания построила и оборудовала многопрофильные медицинские центры – они по-прежнему обслуживают жителей городов присутствия компании?

– Именно так. Девять многопрофильных клиник, медицинских центров помощи и спасения, введённых в строй в разных городах Сибири с начала пандемии, обслуживают не только наших сотрудников и членов их семей, но и местных жителей. Участвуем в развитии современной медицинской инфраструктуры и повышении качества медицинских услуг, при этом особое внимание уделяем профилактике. В прошлом году больше половины сотрудников воспользовались медицинскими центрами компании. В 2023 году запустили масштабную программу предупреждения сердечно-сосудистых заболеваний. По результатам медосмотров формируем группы риска, для которых разрабатываются индивидуальные программы профилактики и лечения.

Как и многие другие ответственные корпорации, подходящие к решению задачи с учётом научно-методических рекомендаций, мы стараемся поддерживать здоровый образ жизни комплексно. Субсидией на питание у нас ежегодно пользуются 70% сотрудников, и без грамотного подхода к рациону здесь не обойтись. Запустили проект по внедрению принципов здорового питания в корпоративных столовых с учётом специфики различных профессий.

Ну, а для тех, кто базовый ЗОЖ хотел бы дополнять хорошей физической нагрузкой в кругу единомышленников, да ещё и на свежем воздухе, развивается суперпопулярная программа «На лыжи!», инициированная 12 лет тому назад основателем компании Олегом Дерипаска.

В прошлом сезоне более 10 тысяч человек из 23 городов приняли участие в наших лыжных фестивалях. Соревнования организуются не на пустом месте – мы строим трассы, закупаем инвентарь, привлекаем профессиональных тренеров к обучению и подготовке юных и зрелых спортсменов.

В ПРОГРАММАХ ЗАБОТЫ О ЗДОРОВЬЕ СОТРУДНИКОВ ВАЖНЫМ ИНДИКАТОРОМ ДЛЯ НАС СТАЛ РОСТ УРОВНЯ ИХ УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ СВОИМ РАБОТОДАТЕЛЕМ – С 71,5% ДО 79,8% ЗА ДВА ГОДА.

Но ещё важнее – изменение отношения людей к своему здоровью, формирование культуры профилактики заболеваний.

– Вы сами затронули оценку эффективности социальных инвестиций бизнеса. Какой системой метрик вы пользуетесь? Что приоритетнее при оценке реального импакта корпоративных программ – усилия «на входе» (сколько куда вложили и кого охватили) или «на выходе» (как качественно изменили ситуацию)?

– В оценке эффективности социальных инвестиций мы, без ложной скромности, и на российском, и даже на мировом рынках – первопроходцы.

В 2021 году именно РУСАЛ стал первой компанией, которая взяла на себя смелость попробовать применить методологию оценки качества жизни и устойчивого развития городов к своей географии ответственности и своим социальным программам.

12 направлений устойчивого развития, которые, по опросам населения, оказались наиболее критичны для того, чтобы дать интегральную оценку качеству жизни в том или ином населённом пункте, на удивление легко совпали с теми программами, которые компания реализовывала в городах и посёлках металлургов по запросу трудовых коллективов, рабочих, молодёжных и женских советов предприятий, и зависимость исторически накопленного объёма инвестиций в то или иное направление в том или ином городе коррелировала с величиной оценки благополучия по этой теме напрямую!

Одна беда – если коллектив увлекался совершенствованием городской среды (парки, набережные, скверы) и много лет подряд инвестиции шли только на это направление, оно показывало заметно более высокий балл, тогда как другие сферы социального и экологического благополучия в городе начинали проседать.

Инструмент оценки (названный нами «Индексом устойчивого развития и качества жизни городов ответственности РУСАЛа») помог эти перекосы выявить и сопоставить по

всем населённым пунктам, значимым с точки зрения новой Стратегии социальных инвестиций компании.

Дальше всё было достаточно предсказуемо: инструмент, позволяющий сравнивать качество жизни в разных городах страны с сопоставимыми масштабами производства и инвестиций по тем или иным направлениям (экология, жилищные условия, образование, транспортная мобильность, досуг и т. д.), оказался настолько удобным, что его подхватил Энергетический сегмент Группы (2022).

А далее – и Национальный альянс по вопросам устойчивого развития (ESG Альянс) с нашей поддержкой и при непосредственном участии доработал методологию индекса под нужды всех участников (а это довольно разные корпорации из разных секторов, от горной добычи до розничной торговли и от нефтехимии до сельского хозяйства) и с 2023 года внедрил в качестве модельного инструмента оценки эффективности социальных инвестиций.

И знаете, какой итог по результатам оценки прошлого года важен лично для меня? Что удовлетворённость населения качеством жизни и экологическим благополучием в городах ответственности нашей Группы на 3–4 пункта выше, чем в среднем в сопоставимых российских городах¹.

А наиболее осязаемое отставание (до 10–15 пунктов) от показателей индекса по другим локациям у наших городов затрагивает такие направления,

как общественная безопасность и транспортная инфраструктура, и это чётко определяет приоритет для нашей социально-ориентированной повестки на ближайшие 3–5 лет.

Индекс рассчитывается ежегодно по каждому из населённых пунктов, которые мы относим к своей экосистеме, ведь они в первую очередь зависят от нашей операционной деятельности и темпов роста. На основании того, как меняется оценка того или иного параметра качества жизни глазами тех, кто живёт непосредственно на территории, мы формируем наши планы и сверяем их с местными органами власти и лидерами мнений.



Но самый важный показатель – это долгосрочные изменения в качестве жизни людей и развитии территорий.

Когда мы видим, как в небольших городах появляются активные сообщества, способные самостоятельно решать социальные задачи, как развивается социальное предпринимательство, как меняется городская среда – это и есть главный результат наших инвестиций.

– Компания ЭН+ реализует масштабную программу по сохранению Байкала. В чём её особенности по сравнению с многочисленными инициативами и программами других участников спасения уникального озера?

¹ В рамках Индекса по методологии Национального ESG Альянса и ВЭБ.РФ (https://xn--80awgq7cs.xn--80afd3bal.xn--p1ai/esg_index) (2024) оцениваются качество жизни и устойчивость городской среды в городах ответственности следующих участников Альянса: Ел+, Х5, Газпромнефть, Дело, ЕвроХим. Металлоинвест, Полюс, ОРГХИМ, Норникель, Росатом, Русагро, РУСАЛ, Р-Фарм, Сбер, СИБУР, Система, СУЭК.



ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫЙ ВЫБОР ДЛЯ ДЕКАРБОНИЗАЦИИ ГЛОБАЛЬНЫХ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК



– Действительно, Байкал – это не просто красивое озеро, это уникальная экосистема, которая содержит 20% мировых запасов пресной воды. Но дело даже не в статистике. Когда работаешь в байкальских регионах, начинаешь понимать особую ответственность, которая ложится на бизнес, ведущий здесь свою деятельность.

Наша программа по сохранению Байкала родилась в 2019 году, но ей предшествовал длительный период осмысления проблематики. Мы понимали, что традиционный подход, основанный на разовых экологических акциях, большого эффекта не принесёт. Нужна была комплексная программа, которая бы объединила научные исследования, практические природоохранные меры и широкое общественное участие.

Особенность нашего подхода в том, что мы начали с серьёзной научной базы. Совместно с ведущими институтами России проводим ежегодный экологический мониторинг озера. Исследуем качество воды, изучаем содержание микропластика, оцениваем состояние эндемичных видов. Это не просто сбор данных – на основе этих исследований мы разрабатываем конкретные меры защиты.

Знаете, что особенно важно? Мы убедились, что многие проблемы Байкала можно решить только системно. Например, когда мы выявили повышенные концентрации фосфатов вблизи населённых пунктов, это привело к разработке законопроекта о запрете фосфатосодержащей бытовой химии в границах Байкальской природной территории.

Важный этап нашей работы – создание Ассоциации «Байкал без пластика». За короткое время она объединила около 30 организаций, от крупных компаний до научных институтов. И это не просто формальное объединение – мы реально меняем ситуацию, развиваем инфраструктуру раздельного сбора отходов, формируем культуру ответственного потребления.

Но самое главное – нам удалось вовлечь в эту работу местные сообщества. Через грантовые конкурсы, волонтёрские акции, просветительские проекты мы формируем активное сообщество защитников Байкала. Когда видишь, как местные жители, особенно молодёжь, включаются в природоохранные проекты, понимаешь – программа работает не просто на сохранение природы, она меняет сознание людей.

ДЛЯ НАС УЧАСТИЕ В ЗАЩИТЕ БАЙКАЛА – ЭТО НЕ ПРОСТО КОРПОРАТИВНАЯ ПРОГРАММА, ЭТО ЧАСТЬ НАШЕЙ ИДЕНТИЧНОСТИ КАК КОМПАНИИ.

Мы понимаем, что являемся частью этой территории, и от наших действий сегодня зависит, каким Байкал увидят будущие поколения.

– Несколько лет назад компания начала масштабный проект в концепции замкнутого цикла: начались изыскания, как золошлаковые отходы можно использовать при строительстве дорог. Есть ли уже обнадеживающие результаты или барьеры?

– Действительно, в 2021 году совместно с Правительством Иркутской области и Иркутским национальным исследовательским техническим институтом (ИрНИТУ) мы приступили к поиску решений с промышленными отходами в концепции экономики замкнутого цикла. На автодороге Р-255 «Сибирь» в обход города Усолье-Сибирского был построен первый экспериментальный участок протяжённостью 150 метров.

Несколько лет эксплуатации подтвердили высокие характеристики дорожного полотна с применением золошлаковых материалов. И теперь мы убеждены, что двигаемся в правильном направлении: золошлаковые отходы надо рассматривать не как проблему, а как ценный ресурс, особенно для дорожного строительства.

В 2024 году мы запустили новый проект в Черемховском районе, где построили экспериментальные участки общей протяжённостью 500 метров. Сейчас ведётся годичный мониторинг технического состояния, а на 2025 год запланировано строительство дополнительного участка.

Наряду с экспериментами «в поле» мы организовали масштабную научно-исследовательскую работу. Разработали специальные рекомендации по применению золошлаковых смесей в условиях I дорожно-климатической зоны. Совместно с Сибирским государственным автомобильно-дорожным институтом прорабатываем ещё шесть различных технологий использования этих материалов.

Что касается барьеров... Основная сложность – это отсутствие комплексного подхода на государственном уровне. Мы уже достигли в Иркутской области 15-процентного уровня утилизации ежегодного образования отходов энергетического сектора. Это существенный шаг к выполнению задачи, поставленной Указом Президента России, обеспечить вовлечение к 2030 году в хозяйственный оборот не менее 25% производственных отходов. Но для дальнейшего развития нужны системные решения.



Поэтому мы выступили с инициативой проведения в Иркутской области и Республике Бурятия федерального эксперимента по развитию экономики замкнутого цикла с упором на рециклинг отходов промышленности, строительства и энергетики.

Предложили включить отходы энергетики в целевые показатели паспорта федерального проекта «Экономика замкнутого цикла» и учесть эти предложения в разрабатываемой «Концепции минимизации образования отходов в РФ». Уверены, что эту инициативу поддержит ППК «Российский экологический оператор».

Мы убеждены, что наш опыт может быть масштабирован на другие регионы страны. Это позволит не только решить экологические проблемы, но и создать новые возможности для развития территорий, новые рабочие места, новые технологические решения.

Главное – действовать системно и последовательно.

– Если заглянуть в будущее – какие ключевые задачи в сфере устойчивого развития вы ставите перед компанией на ближайшие 5 лет?

– Мы определили несколько стратегических направлений, по которым продолжаем двигаться. С точки зрения социального развития – это, безусловно, наши устойчивые и чистые города, выбросы загрязняющих веществ и парниковых газов в которых должны сокращаться, в том числе благодаря техническому перевооружению наших алюминиевых заводов и теплоэлектростанций и внедрению наилучших доступных технологий, а городская среда – становиться всё более комфортной и для тех, кто здесь родился, и для тех, кто приезжает сюда учиться, заводить семью, работать.

А это означает – современная транспортная инфраструктура, обеспечивающая мобильность и оживляющая деловую активность, и качественные услуги в сфере здравоохранения и образования, и развития экосистемы малого и среднего предпринимательства, обеспечивающего запросы крупного бизнеса и горожан, и разнообразные возможности для досуга и т. д.

С этой задачей тесно связана амбициозная задача выстроить экономику замкнутого цикла в ключевых регионах нашей ответственности в Восточной Сибири. Открытие федерального эксперимента, о котором я уже говорила, позволило бы здесь достичь показателей федерального проекта «Экономика замкнутого

цикла», рассчитанного до 2030 года, с опережением, к концу 2027 года. Это касается не только утилизации золошлаковых отходов в востребованные материалы для инфраструктурного и дорожного строительства (к слову, в нашей собственной системе координат мы планируем обеспечить рециклинг не менее 50% золошлаковых отходов к 2030 году), но и масштабирования успешных моделей раздельного сбора отходов различных секторов лёгкой промышленности, потребительской продукции с широким вовлечением малого и среднего бизнеса. Это аспект экономический.

И в плане экологического благополучия мы сосредоточены на том, чтобы одновременно повысить вклад бизнеса в сохранение и восстановление биоразнообразия, шире – окружающей среды, здоровье которой обеспечивает жизнеспособность социально-экономического развития, и найти правильные метрики, чтобы соотнести его с достижением национальных целей и продемонстрировать ключевым заинтересованным сторонам.

В рамках Национального комитета Десятилетия ООН по восстановлению экосистем, созданного в России, мы, например, участвуем в подготовке такого добровольного комплексного доклада о роли бизнеса в сохранении и восстановлении экосистемы озера Байкал, который будет представлен в этом году в штаб-квартире ЮНЕСКО.

И, конечно же, при правильной постановке задач их результаты взаимодополняют друг друга, усиливая положительные социальные,

экологические и экономические эффекты. Мне кажется, именно эта идея концептуально заложена в основу единой Таксономии т. н. «зелёных» и социальных проектов (в других странах такие интегрированные документы часто называют «таксономиями финансирования Целей устойчивого развития», а в нашем случае её правильнее было бы называть «Таксономией проектов Национальных целей развития»).

Во всех отношениях правильный документ, определяющий критерии таких проектов, которые, в силу того что их нефинансовые (социальные, экологические, климатические) результаты заведомо превосходят финансовые, должны положительно дискриминироваться регулятором и финансово-кредитными организациями.

А это, в свою очередь, требует признания таких проектов не банальной «благотворительностью», как то диктуют действующие Российские правила бухгалтерского учёта (РСБУ), а вполне себе «инвестициями», только с другими (нефинансовыми), общественно значимыми эффектами.

Иными словами, «инвестициями социальными» (которые, к слову, учитываются отдельной строкой в МСФО). Сегодня подавляющая часть средств, которые российские компании вкладывают в развитие территорий своей операционной деятельности за периметром производственных площадок, в бухгалтерском учёте отражается как благотворительность (которую, как известно, оценивать

общепринятыми экономическими параметрами не очень принято).

Это и создаёт искажённую картину реального вклада бизнеса в достижение тех же Национальных целей развития, например, – сегодня никто не может внятно ответить на вопрос, какая доля средств, затрачиваемых на эти цели, приходится на т. н. «внебюджетные источники», что, в свою очередь, тянет за собой целый ряд проблем с точки зрения анализа реальной эффективности, оценки импакта, дальнейшего планирования и т. п.



Одна из ключевых задач устойчивого развития на уровне всей страны – добиться большей последовательности и прозрачности в учёте и признании вклада бизнеса в решение экологических и социальных проблем страны.

Делать это можно и нужно на основе целого ряда уже разработанных в России и принятых для этих целей основополагающих документов (некоторые я упоминала), превращая нефинансовую отчётность в реальный инструмент трансформации бизнеса, инструмент, способный формировать бенчмарки, определять и сравнивать уровень операционной и социальной эффективности компаний и конкретных программ, давать дополнительную аргументацию амбассадорам устойчивого развития в бизнесе и за его пределами в нашем диалоге с регуляторами, инвесторами и широкой общественностью.