

## Ирина Бахтина: «Индекс городов РУСАЛа стал основой социальных инвестиций на всех территориях ответственности компании»



РУСАЛ — ведущая компания мировой алюминиевой отрасли, крупнейший производитель алюминия с низким углеродным следом. Более 90% продукции компании выпускается с использованием электроэнергии из возобновляемых источников, а внедрение инновационных и энергосберегающих технологий позволяет снижать выбросы парниковых газов на всех производственных этапах. Это позволило РУСАЛу одному из первых в мире начать производство «зеленого» металла, который компания выпустила на рынок под брендом ALLOW. О том, как компания в новых условиях развивает ESG-повестку, руководителю платформы ИНФРАГРИН Светлане Бик рассказывает Директор по устойчивому развитию, член Исполнительного комитета (правления) Международной компании ПАО РУСАЛ Ирина Бахтина.

— **Парадигма устойчивого развития в самом широком смысле, как и факторы ESG в форме конкретных политик, процедур и KPI — это в первую очередь про балансы. Балансы между рисками для компании и воздействием компании на внешний мир, между финансовыми и нефинансовыми результатами, между коммерческим интересом и интересами заинтересованных сторон. Как в «новой нормальности» РУСАЛ реализует долгосрочную стратегию и удерживает балансы?**

— На мой взгляд, уровень зрелости корпоративного управления экологическими, социальными и экономическими аспектами ведения бизнеса ярче всего проявляется в нетипичных, некомфортных условиях — таких, например, в которых международному бизнесу российского происхождения приходится работать в последние полтора года. Высокое качество управленческих решений и глубокая укорененность «устойчивого менталитета» в операционных процессах (что называется, от идеи и НИОКР до сдачи объекта в эксплуатацию, от рудника до торгового склада) в таких условиях могут выступать и у многих компаний успешно выступили буфером, смягчившим болезненные эффекты «новой нормальности».

Именно «устойчивые» (ESG) или, конкретнее, зеленые характеристики продукции российских компаний становятся сегодня тем стратегическим конкурентным преимуществом, которое во многих случаях позволяет преодолевать дискриминационную политику в отношении их российского происхождения. РУСАЛ здесь не стал исключением. Впервые в 2023 году наши стейкхолдеры — те, кто испытывает на себе прямое влияние деятельности компании и от чьих действий зависит будущее РУСАЛа, — одним из существенных факторов, критически значимым для долгосрочного процветания

бизнеса, назвали «наличие продукции с низким углеродным следом», отделив его от более размытого по смыслу и менее значимого для них глобального фактора «изменение климата».

Свою стратегию ESG-трансформации РУСАЛ последовательно, из года в год сверяет с мнением заинтересованных сторон, стремясь обеспечить баланс своих усилий по удовлетворению их запросов и ожиданий.

И если в 2022 году наши стейкхолдеры на первое место ставили экологическую проблематику, в первую очередь фактор «качество воздуха» в городах ответственности компании, то в 2023 году приоритетными определены базовые вопросы социально-экономического характера, такие как налоговая политика, соблюдение законодательства и противодействие коррупции, устойчивая цепочка поставок, управление персоналом, а также вклад в экономическую устойчивость и развитие регионов.

Это отнюдь не означает, что экологические проекты ESG-трансформации мы в текущем году «кладем на полку». Стейкхолдеры много лет подряд называли их важными, и работа по ним продолжается. Однако в новых условиях решающим становится то, насколько те или иные проекты ESG-трансформации способны обеспечить минимизацию угроз (или максимизацию возможностей) и при этом сохранить оптимальную себестоимость. Недаром в последнее время так много внимания уделяется энергоэффективности, ресурсоэффективности и цикличности — использованию вторичных материальных ресурсов, переработке, превращению отходов в доходы.

РУСАЛ, например, по итогам 2022 года довел долю отходов производства, которые возвращаются в замкнутый экономический цикл либо на наших предприятиях, либо в других отраслях, до более чем 80% (эта цифра касается отходов всех дивизионов нашего бизнеса за исключением вскрышных пород, красных и нефелиновых шламов). Поставка отходов алюминиевого и глиноземного производства в другие секторы промышленности, где из них производятся высококачественные, востребованные потребительские товары, ежегодно приносит

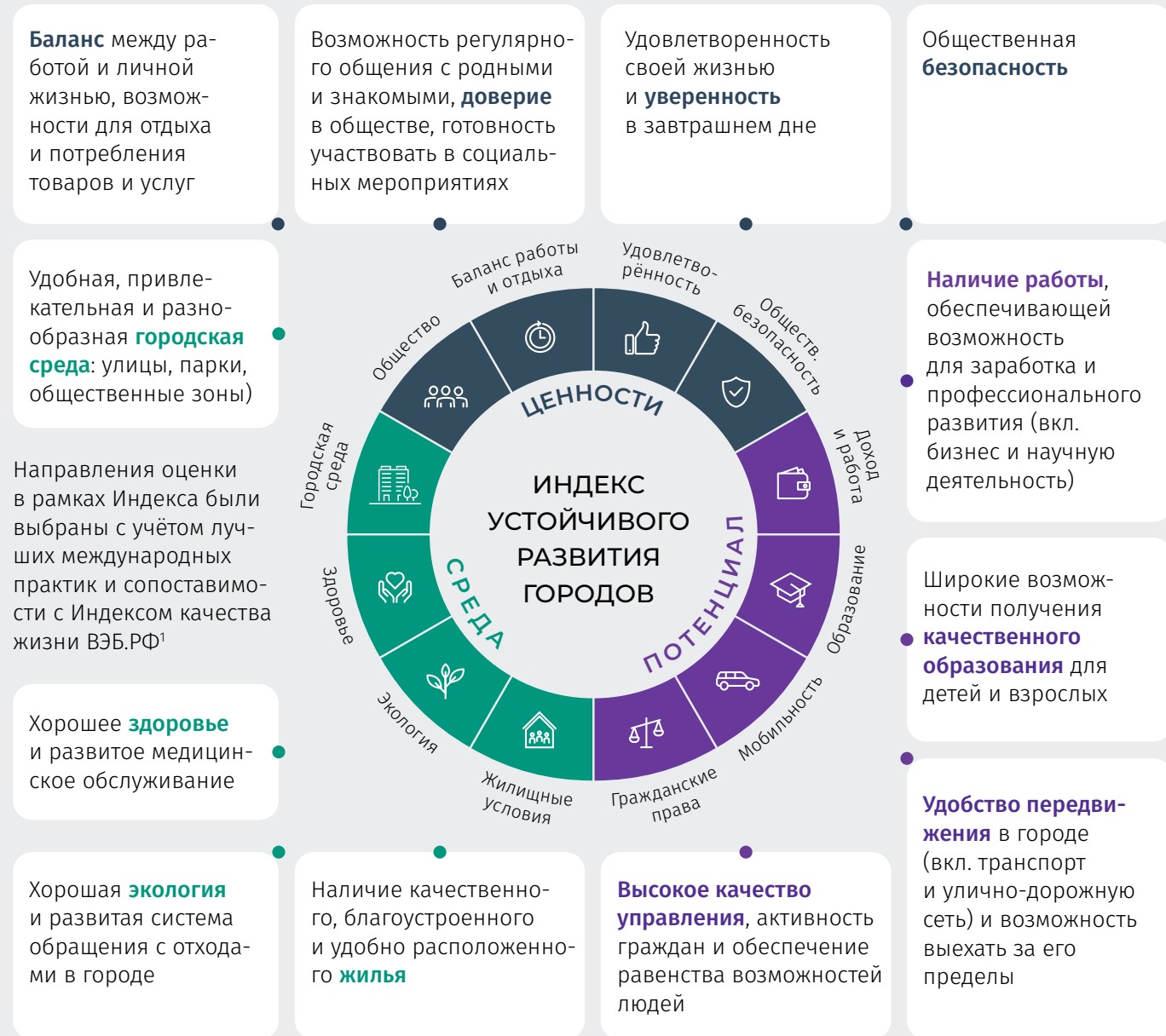
компании существенную долю дополнительной выручки и экономии благодаря тому, что они не направляются на захоронение на полигоны. Эффект, по сути, тройной: это и сокращение издержек, связанных с размещением отходов и исчерпанием емкости полигонов относительно предусмотренного срока их эксплуатации, и извлечение дополнительных доходов, и снижение общей экологической нагрузки (включая сокращение выбросов парниковых газов).

В Стратегии устойчивого развития бизнеса компании до 2035 года, обновленной и принятой Советом директоров РУСАЛа в апреле 2023 года, поставленные в ней долгосрочные и промежуточные цели подкреплены 12 приоритетными проектами ESG-трансформации. В их числе 6 проектов в сфере ответственного экологического управления — они направлены на создание устойчивого продукта и поддержание устойчивого потребления в алюминиевом секторе; 3 проекта в сфере ответственного социального управления — они нацелены на повышение качества работы и жизни в городах присутствия компании; еще 3 приоритетных проекта, относящихся к сфере корпоративного управления ESG-трансформацией, призваны обеспечить формирование устойчивой цепочки поставок, развитие цифровых инструментов управления устойчивым развитием на основе данных, а также независимое признание лидерства РУСАЛа в ESG-повестке в рамках отечественных и международных профильных рейтингов и рэнкингов.

— **С началом глобального кризиса в российской ESG-повестке на первый план вышли социальные вопросы — вы согласны с таким утверждением аналитиков и экспертов? Нет ли в этом тренде опасности свести все устойчивое развитие к исполнению традиционных обязательств бизнеса по «социалке» или речь все-таки идет о социальных новациях?**

— Когда мы с вами говорим о качестве жизни в городах, провести грань между «социальным» и «экологическим» или «экономическим» очень сложно. Можно ли повысить качество жизни в заводском поселке, занимаясь только социальными объектами и не решая проблему качества воздуха или доступа

## Структура Индекса городов РУСАЛА



малого и среднего бизнеса к системе закупок градообразующего предприятия? Вот и получается парадокс: корпорации наперебой отчитываются о многомиллиардных инвестициях в социальную инфраструктуру городов и поселков по всей стране, а жители в разнообразных социологических опросах ставят крайне низкие оценки и своему уровню

жизни, и роли бизнеса в решении насущных проблем на местах.

Попытки увязать качество социальных программ корпораций «первого эшелона» с уровнем экологического и экономического благополучия регионов и городов, измерить то самое социальное воздействие (social impact) предпринимаются начиная с пандемийного

<sup>1</sup> Индекс качества жизни ВЭБ.РФ оценивает российские города с населением не менее 200 тыс. (в перспективе – от 50 тыс.)

2020 года. РУСАЛ, в частности, совместно с Московской школой управления СКОЛКОВО выпустили в конце 2021 года результаты «кабинетного» исследования — обзора лучших мировых и российских практик постановки целевых показателей и измерения эффективности социальных программ бизнеса. Большим шагом вперед стал релиз первого Индекса качества жизни 120 российских городов, сформированного государственной корпорацией развития ВЭБ.РФ на основе международных стандартов, в первую очередь ОЭСР.

Мы пошли дальше и в конце 2022 года доработали методологию Индекса ВЭБ.РФ таким образом, чтобы она была по-прежнему сопоставима с международными стандартами, но применима уже к оценке качества жизни и устойчивости малых и моногородов, заводских поселков с населением от 4–5 тыс. человек.

12 ключевых аспектов устойчивого развития города мы сгруппировали в три основных блока: «Среда» (он объединяет оценки комфортной и доступной городской среды, качества здравоохранения, жилья и экологического благополучия), «Потенциал» (дает представление о качестве образования, об уровне дохода и многообразии возможностей для занятости и мобильности, а также о качестве городского управления и реализации гражданских прав), «Ценности» (включает оценки возможностей для отдыха и восстановления, уровня общественной безопасности и доверия, готовности местных жителей участвовать в социально значимых проектах, а также общего уровня удовлетворенности населения своей жизнью и уверенности в завтрашнем дне).

Из более чем 1000 количественных и качественных параметров, используемых для подобных оценок в методологиях Целей устойчивого развития ООН, ОЭСР, Минстроя России, АСИ, ВЭБ.РФ и нашей компании, мы с привлечением внешних экспертов и представителей производственных предприятий (рабочих и молодежных советов, управленческого состава) и муниципалитетов отобрали 66. Почти половина параметров (49%) пришлось на статистические показатели, публикуемые в открытых источниках, примерно треть (29%) — на опросные

показатели, формируемые на основе мнения сотрудников компании на местах и членов их семей, и оставшиеся 22% — на данные, получаемые посредством официальных запросов в региональные органы исполнительной власти и органы местного самоуправления.

Результаты, которые мы получили по 21 городу и району деятельности РУСАЛа (оценка по 100-балльной шкале каждого из 12 аспектов плюс интегральная оценка качества жизни и устойчивого развития), позволили четко выявить дисбалансы в современном экологическом, социальном и экономическом благополучии даже соседних городов и регионов, а также проблемные аспекты, которые красной нитью проходят по большинству наших территорий, — «образование», «общественное доверие», «баланс работы и отдыха». Этот индекс, уже широко известный на рынке как «Индекс городов РУСАЛа», лег в основу новой Стратегии социальных инвестиций компании до 2035 года, которая была принята Советом директоров 4 июля этого года. В ней мы четко закрепили задачу подтянуть отстающие показатели (такие, например, как число занятых в малом и среднем бизнесе или участвующих в волонтерских движениях) к средним по городам России. Предстоит значительно улучшить ситуацию по трем наиболее проблемным аспектам устойчивого развития по каждому городу с особым упором на населенные пункты, оказавшиеся в нижней половине индекса, — это Братск, Тайшет и Тайшетский район в Иркутской области, Ачинск и поселок Таежный в Красноярском крае, Сорск в Республике Хакасия, Каменск-Уральский в Свердловской области и Белогорск в Кемеровской области.

Оценки в рамках индекса будут проводиться раз в 2 года, что позволит отслеживать изменения и оценивать эффективность предпринимаемых компанией усилий.

Новый подход РУСАЛа к определению приоритетных социальных программ нашел положительный отклик у региональных органов исполнительной власти и муниципалитетов. С начала текущего года нам удалось пересмотреть содержание соглашений о социально-экономическом партнерстве с большинством городов

## Результаты Индекса городов РУСАЛа

по итогам 2022 года

		СРЕДА				
Субъект Федерации	Населённый пункт	Итоговый балл индекса	Городская среда	Жилищные условия	Экология	Здоровье
Волгоградская область	Волгоград	55	62	28	40	63
Красноярский край	Шарыповский район	52	80	62	55	46
Красноярский край	Красноярск	50	85	42	48	50
Республика Хакасия	Саяногорск	49	31	51	72	56
Красноярский край	Ачинский район	48	66	53	55	62
Кемеровская область	Новокузнецк	48	79	34	35	52
Свердловская область	Североуральск	48	58	77	52	38
Мурманская область	Кандалакша	47	74	56	68	41
Свердловская область	Краснотурьинск	45	91	48	26	41
Красноярский край	Дивногорск	44	62	33	70	36
Ленинградская область	Бокситогорск	43	78	56	66	33
Кемеровская область	Белогорск	42	21	48	50	63
Свердловская область	Каменск-уральский	42	87	53	30	28
Республика Хакасия	Сорск	41	25	42	57	54
Иркутская область	Тайшетский район	41	24	32	47	44
Красноярский край	Ачинск	41	57	35	34	50
Иркутская область	Братск	41	38	35	45	44
Красноярский край	Таёжный	41	24	54	56	32
Иркутская область	Шелехов	41	63	45	41	41
Иркутская область	Шелеховский район	40	48	43	38	42
Иркутская область	Тайшет	37	8	21	49	50

ПОТЕНЦИАЛ				ЦЕННОСТИ			
Образование	Доход и работа	Мобильность	Гражданские права	Общество	Обществ. безопасность	Баланс работы и отдыха	Удовлетворённость
47	61	43	65	88	61	39	64
34	54	56	62	64	51	75	41
35	73	52	66	21	53	43	59
43	36	41	29	55	57	35	51
50	43	37	54	19	29	55	47
45	65	72	64	33	39	47	44
47	29	67	40	31	84	40	58
62	48	62	14	19	46	29	47
48	36	40	39	43	70	40	65
32	43	50	86	50	57	21	44
25	30	41	36	37	62	33	67
37	35	51	14	16	59	25	31
37	37	52	57	26	67	43	68
31	17	40	38	52	41	25	47
36	52	30	50	24	37	29	71
39	43	32	44	14	58	34	55
26	59	52	47	11	59	20	54
28	44	49	42	27	60	15	64
30	50	60	42	12	53	15	52
24	51	48	31	15	34	29	67
16	51	30	47	25	22	13	58

и регионов присутствия компании таким образом, чтобы они отражали аспекты, требующие наиболее пристального внимания. Таким же образом были пересмотрены и условия грантовых конкурсов РУСАЛа, которые ежегодно проводит наш благотворительный фонд «Центр социальных программ» для некоммерческих организаций и для корпоративных волонтеров: все проекты, заявляемые к участию в конкурсах, должны быть нацелены на те пробелы устойчивого развития, которые выявил индекс.

Ну и, пожалуй, главное признание «Индекс городов РУСАЛа» получил от самой трудной аудитории — коллег по бизнес-сообществу, компаний — членов Национального ESG-Альянса. Практически все они сегодня сталкиваются с теми же вопросами относительно эффективности и релевантности своих социальных инвестиций в регионах деятельности, на которые попытался ответить РУСАЛ. Большинство голосов методологический подход РУСАЛа к формированию индекса качества жизни городов был принят членами Альянса за основу и в настоящий момент дорабатывается с тем, чтобы получить максимально точную картину по 120 городам присутствия компаний Альянса. А это, в свою очередь, даст возможность сопоставлять результаты по населенным пунктам, в которых работают корпорации из разных секторов, оценивать эффективность их социальных инвестиций и не только обмениваться лучшими практиками, но и объединять усилия для обеспечения синергетического эффекта.

**— В силу ряда известных причин управление воздействием на окружающую среду в регионах присутствия остается одним из самых чувствительных направлений современной ESG-практики компаний. Вы сказали о шести ключевых проектах ESG-трансформации РУСАЛа в экологической сфере — каков сейчас уровень амбиций и возможностей компании?**

— Да, в новой Экологической политике, принятой Советом директоров компании в сентябре 2022 года, мы поставили цель последовательно улучшать все заявленные параметры, причем в пересчете на тонну готовой продукции. При этом в основе политики лежит эффект декарбонизации. Это единственно возможная концепция обеспечения зеленого роста, которая

опровергает тезис о том, что чем больше мы производим и потребляем, тем больше экологический след: если мы внедряем новые технологии, модернизируем и озеленяем технологические процессы, валовое производство может расти, а экологический след при этом будет сокращаться.

И уже сейчас мы видим впечатляющие результаты такого подхода. Расскажу о них по порядку.

Первое направление — низкий углеродный след алюминия. В декабре прошлого года Совет директоров компании принял обновленную Климатическую стратегию до 2032 года с перспективой до 2050 года. В настоящий момент она пересматривается и дорабатывается в соответствии с новейшими рекомендациями Международного института алюминия относительно учета углеродных единиц (результатов климатических проектов) в целях декарбонизации по различным областям охвата. На зеленый алюминий ALLOW (алюминий с низким и ультранизким углеродным следом) сегодня приходится почти треть всего объема продаж РУСАЛа, и спрос продолжает расти уверенными темпами.

Дальнейшее сокращение выбросов парниковых газов компания планирует обеспечить прежде всего за счет продолжения внедрения передовых технологий электролиза, программ повышения энергоэффективности на всех этапах производства, последующего перевода предприятий на безуглеродные источники энергии, а также внедрения принципов экономики замкнутого цикла (расширения вовлечения вторичного алюминия).

Второе — нормативное качество атмосферного воздуха. В 2022 году РУСАЛ стал первой компанией из числа участников федерального проекта «Чистый воздух», которая опубликовала добровольный отчет о своем вкладе в достижение целей проекта в городах Красноярске, Братске и Новокузнецке. Реализованные с момента запуска проекта мероприятия по переводу электролизеров на технологию «ЭкоСодерберг» и вводу новых газоочистных установок на КраЗе, БрАЗе и НкАЗе, а также по внедрению собственных

систем онлайн-мониторинга и автоматического контроля выбросов уже позволили РУСАЛу сократить совокупные выбросы целевых загрязняющих веществ почти на 11 тыс. тонн (44% от запланированного к 2024 году).

Третье — замкнутый цикл с возвратом отходов производства и потребления. О результатах по этому направлению я рассказала чуть выше. Добавлю, что в мае прошлого года Совет директоров РУСАЛа утвердил Стратегию обращения с отходами производства до 2030 года. В ее основе — амбициозный для горнодобывающего и металлургического сектора подход «ноль отходов на захоронение» и цель обеспечить возврат в хозяйственный оборот и утилизацию не менее 95% отходов алюминиевого и кремниевого производства, а также не менее 15% отходов глиноземного производства.

Рада сказать, что по итогам 2022 года объем переданных на переработку сторонним организациям или переработанных собственными силами красного и нефелинового шлама (отход глиноземного производства) вырос почти на 41%, а отработанной угольной футеровки (отход алюминиевого производства) — более чем на 13% по сравнению с предыдущим периодом. Глиноземный завод Aughinish (Ирландия) в прошлом году продолжил участие в крупных исследовательских проектах: по снижению содержания соды в шламе, использованию смеси шлама и летучей золы в дорожном строительстве (проект RemovAL) и по применению шлама для получения новых цементных продуктов с низким углеродным следом (проект ReActiv).

Четвертое — замкнутый водооборот на основных производственных процессах. Стратегия управления водными ресурсами у нас пока еще в разработке, вместе с тем готовим к публикации и добровольный отчет компании по этой теме. Напомню, что РУСАЛ планирует обеспечить все свои основные производственные процессы системой замкнутого оборотного водоснабжения к 2027 году.

Результаты, которых компания уже добилась в этом направлении, могут служить наглядной иллюстрацией принципа декарбонизации при наращивании производственных активов

и мощностей валовые сбросы промышленных сточных вод за минувшие 10 лет (с 2012 по 2022 год включительно) сократились на 64%. Это стало возможным благодаря внедрению систем замкнутого промышленного водооборота. На сегодняшний день доля оборотной воды в общем объеме воды, использованной на производственные нужды, превышает 91%.

Пятое — безопасная эксплуатация шламохранилищ и объектов размещения отходов. В Стратегии обращения с отходами производства до 2030 года, которую я уже упоминала, особое внимание уделено безопасной эксплуатации собственных объектов размещения отходов производства (38 объектов по всему миру). По каждому эксплуатируемому и консервированному объекту будет продолжен экологический мониторинг и до 2025 года выполнена оценка работ по обеспечению надежного технического состояния, включая плановую рекультивацию карт шламохранилищ.

И, наконец, шестое направление — сохранение биоразнообразия и повышение качества экосистемных услуг. В 2022 году Совет директоров компании утвердил Политику сохранения биоразнообразия. Ее действие распространяется на всю производственно-сбытовую цепочку РУСАЛа. Ключевые принципы работы РУСАЛа в этом направлении — современный, риск-ориентированный подход к управлению биоразнообразием, содействие сохранению биоразнообразия на территориях ответственности и повышение осведомленности. Пилотные программы сохранения биоразнообразия в текущем году разрабатываются для трех производственных предприятий компании, представляющих все этапы производства первичного алюминия от добычи до электролиза, — «Боксита Тимана» (Ухта, Республика Коми), Уральского алюминиевого завода (Каменск-Уральский, Свердловская область) и Иркутского алюминиевого завода (Шелехов, Иркутская область). Далее подход будет масштабирован на все предприятия компании, охваченные системой добровольной международной отраслевой сертификации Aluminium Stewardship Initiative (ASI).

Используя именно такие подходы наряду с привычными соглашениями о социально-экономическом партнерстве, РУСАЛ развивает

сотрудничество с регионами и в целях улучшения экологической ситуации. В июле этого года мы подписали подобное экологическое соглашение с Правительством Свердловской области, оно содержит детальный план мероприятий по сокращению экологического следа деятельности каждого нашего производственного актива в этом регионе и внедрению экономики замкнутого цикла.

**— Прошлый год поставил перед российским бизнесом вопрос сохранения нефинансовой отчетности. Многие компании пошли по минимальному формату: главное — не ухудшать достигнутый уровень. РУСАЛ же пошел по пути повышения качества и углубления раскрытия данных. Компания планирует удерживать такую высокую планку и дальше?**

— Именно так. Поскольку мы являемся компанией-экспортером и остаемся работать на внешних рынках, мы продолжаем подавать нашу информацию в ведущую рейтинговую систему раскрытия климатической отчетности — Carbon Disclosure Project (CDP), хотя она и приняла дискриминационную политику в отношении российских компаний. CDP наши отчеты принимает, хотя пока не присваивает и не публикует наши оценки. А надо отметить, что оценка РУСАЛа по линии CDP в 2021 году была самой высокой в мировом алюминиевом секторе (A-).

Вопреки внешним обстоятельствам, нам удалось подтвердить высокий балл в глобальном рейтинге устойчивости поставщиков — EcoVadis, сегодня оценка устойчивости РУСАЛа в нем (68 баллов) соответствует «серебряному» уровню и позволяет относить компанию к 8% лучших мировых поставщиков сырьевых материалов и готовой продукции. Многим российским международным компаниям, подпавшим под режим ограничений, это не удалось: им пришлось идти по пути получения оценки не на головную компанию, а на отдельные европейские активы.

Все эти ограничения в полный рост поставили перед российским бизнесом вопрос «импортозамещения» ESG-рейтингов. Лидеры устойчивого развития — члены Национального ESG-Альянса посчитали своей задачей помочь российским рейтинговым агентствам «прокачать» их

методологии присвоения ESG-рейтингов и рэнкингов с тем, чтобы привести их в соответствие с лучшими мировыми стандартами. РУСАЛ принимал активное участие в этой работе, в результате которой наиболее критичные замечания бизнеса были приняты методологическими советами агентств НРА и АКРА, а с агентством Эксперт РА мы находимся на этапе обсуждения выданных Альянсом рекомендаций.

По нашему мнению, это упражнение оказалось полезным обеим сторонам, поскольку оно не только совпало по времени с общественным обсуждением проекта Модельной методологии ESG-рейтингов Банка России и во многом позволило консолидировать позиции получателей рейтингов с позициями профессионального рейтингового сообщества, но и продемонстрировало вполне соответствующее международному качеству национальных методологий присвоения рейтингов в сфере устойчивого развития. Это дало новый импульс к дискуссии о необходимости взаимопризнания методологий таких рейтингов между Россией и дружественными странами — Индией, Китаем и другими.

Но это все вопросы технические, остающиеся без движения до тех пор, пока не будут решены вопросы главные — смысловые. В отсутствие привычных рынков сбыта, требующих товаров и услуг с определенными ESG-характеристиками, и компаний, их поставляющих, с определенными оценками, ESG-рейтинги остаются необходимыми бизнесу тогда, когда есть вполне себе работающее зеленое финансирование, а ESG-стандарты — тогда, когда есть эффективная система «зеленых закупок» для государственных и муниципальных нужд. И то, и другое в данный момент в российских реалиях демонстрируют нитевидный пульс, отсюда и ощущение скорее теоретичности проделываемых бизнесом в этой части упражнений.

Однако правдиво и другое: теория без практики мертва, а практика без теории слепа. Поэтому РУСАЛ планирует и дальше удерживать позиции в глобальных рейтингах и параллельно на ведущих экспертных площадках содействовать улучшению методологического сопровождения ESG-трансформации российского бизнеса с учетом задач национальной повестки.

# Больше, чем бизнес

