



RUSAL

ОТЧЕТ ОБ УСТОЙЧИВОМ
РАЗВИТИИ 2018

НАБИРАЯ ТЕМП



СОДЕРЖАНИЕ

ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА	4
О КОМПАНИИ	8
ОБ ОТЧЕТЕ	16
СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	24
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	34
ЭТИКА И ПРАВА ЧЕЛОВЕКА	42
УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ	50
НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ	64
ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ	74
ОХРАНА ТРУДА И БЕЗОПАСНОСТЬ	104
СОТРУДНИКИ	124
ИНВЕСТИЦИИ В РАЗВИТИЕ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ	140
ПРИЛОЖЕНИЕ	156
АББРЕВИАТУРЫ	160

ОТКРЫВАЯ
СЧЕТ



01
ОБРАЩЕНИЕ
ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА

ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

[102-14]



Генеральный директор РУСАЛа
Евгений Никитин

ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ!

МЫ РАДЫ
ПРЕДСТАВИТЬ ВАМ
ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
КОМПАНИИ РУСАЛ В
ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО
РАЗВИТИЯ
ЗА 2018 ГОД.

Не будет преувеличением сказать, что в прошлом году компания пережила серьезные трудности. Мы столкнулись с санкциями, введенными США, и последовавшей за ними волатильностью рынка, которая неизбежно повлияла на результативность нашего бизнеса и финансовые показатели. Несмотря на это, компания продолжает уверенно выполнять взятые на себя экономические, экологические и социальные обязательства — в полном соответствии с нашей стратегией устойчивого развития, основанной на 10 принципах Глобального договора ООН и Целях устойчивого развития ООН.

Стремясь к достижению цели в области борьбы с изменением климата, мы инвестируем в новые «зеленые» материалы и разрабатываем новые высокотехнологичные подходы к производству алюминия и сплавов, чтобы создавать большой объем продукции с меньшим углеродным следом. Я бы хотел подчеркнуть, что для производства более 90% металла компания использует гидроэнергетику — возобновляемый ресурс, который предотвращает выбросы вредных веществ в атмосферу. В дальнейшем компания планирует добиться еще более существенных результатов. Значительный вклад в решение проблемы изменения климата вносит производство алюминия с использованием энергии от низкоуглеродных источников, а также создание новых ультрасовременных технологий электролиза.

Более того, мы продолжаем развивать нашу инновационную низкоуглеродную марку алюминия ALLOW, которая была впервые представлена в 2017 году. Металл марки ALLOW получил подтверждение со стороны независимых лиц, согласно которому углеродный след от производства одной тонны алюминия не превышает заявленных 4 тонн выбросов CO₂-эквивалента. Это является прекрасным результатом, учитывая тот факт, что среднее мировое значение примерно в три раза выше данного. В своем недавнем исследовании Bloomberg Intelligence назвал РУСАЛ самым чистым производителем алюминия в пятерке мировых лидеров алюминиевой отрасли. За период с 1990 по 2015 год РУСАЛ добился снижения выбросов углерода на 53%, что демонстрирует достигнутый нами прогресс в этом направлении — и мы продолжаем усердно работать над тем, чтобы улучшить этот показатель.

Кроме того, в 2018 году РУСАЛ продолжил снижать удельные показатели прямых выбросов парниковых газов на существующих алюминиевых заводах в рамках стратегии по снижению выбросов к 2025 году на 15% по сравнению с уровнем 2014 года. В 2018 году наши выбросы были на 7,5% ниже уровня 2014 года. Достоверность измерений выбросов CO₂, проведенных РУСАЛом, была подтверждена в прошлом году ведущей международной аудиторской компанией KPMG.

В конце 2018 года компания приняла решение внести особый вклад в достижение цели ООН по восстановлению 350 млн гектаров леса по всему миру к 2030 году в ответ на разрушительные последствия изменения климата. В результате рассмотрения различных вариантов реализации программы восстановления лесов к апрелю 2019 года были приняты, согласованы и официально объявлены ключевые параметры программы: в Красноярском крае будет посажено 500 тыс. деревьев на площади 120 гектаров, а для Нижнеенисейского лесничества будет разработана схема защиты лесов. Кроме того, РУСАЛ посадит еще 500 тыс. деревьев в Иркутской области в течение 2019 года. Мы понимаем, что достижение целей в области устойчивого развития требует совместных усилий всех участников рынка, поэтому уделяем особое внимание многосторонним партнерским отношениям. Не без гордости мы хотим заявить, что в июне 2019 года управляющая компания РУСАЛа и три производственные площадки, включая бокситовый рудник, глиноземный завод и алюминиевый завод, успешно прошли сертификацию по стандартам Aluminium Stewardship Initiative (ASI): Performance Standard и Chain of Custody Standard. Данные стандарты были разработаны в том числе при участии РУСАЛа, который присоединился к инициативе ASI в 2015 году. Инициатива по ответственному управлению в области производства алюминия ASI является глобальной добровольной инициативой в области устойчивого развития в отношении всей производственно-сбытовой цепочки алюминия.

С целью создания качественной системы образования РУСАЛ продолжает расширять сотрудничество с профильными институтами, университетами и профессионально-техническими училищами. В 2017 году мы запустили программу «Новое поколение» для поиска потенциальных сотрудников за пределами компании. К концу 2018 года мы помогли 400 выпускникам со всей страны начать строить карьеру в нашей компании. Кроме того, несколько крупных сибирских университетов открыли факультеты на ключевых производственных площадках компании, что позволяет им более эффективно обучать будущих высококвалифицированных металлургов, расширяя возможности молодых специалистов по трудоустройству и карьерному росту.

В РУСАЛе создана сильная корпоративная культура. Права человека и этические принципы являются ключевыми для компании и формируют ценности, разделяемые всеми сотрудниками. В 2018 году РУСАЛ разработал собственную политику в области прав человека, гарантирующую обеспечение здоровых и безопасных условий труда для всех работников, предотвращение любых форм дискриминации, соблюдение норм и правил деловой этики. Политика была одобрена советом директоров РУСАЛа и внедрена в феврале 2019 года.

Являясь игроком мирового масштаба, РУСАЛ разрабатывает программы по обеспечению здорового образа жизни и благосостояния жителей стран присутствия. Данная работа ведется в соответствии с целью ООН в области устойчивого развития. Так, мы прикладываем значительные усилия в борьбе с вирусом Эбола в Республике Гвинея. Наша поддержка в предыдущие годы позволила построить медицинскую инфраструктуру, а также распространить вакцину GamEvac-Comb1, разработанную в России. Непосредственную помощь в реализации данной программы оказывала медицинская служба компании. В 2018 году в ходе пилотной программы Российско-Гвинейского научного диагностического центра эпидемиологии и микробиологии РУСАЛ провел вакцинацию 2 тыс. местных жителей против лихорадки Эбола. В настоящее время вакцина находится на последнем этапе проведения испытаний. Вакцинация является важным инструментом в борьбе с распространением вируса Эбола в Африке.

Мы рады отметить, что ведущие независимые ассоциации и агентства признают практику РУСАЛа в области устойчивого развития одной из самых передовых на рынке. В январе 2018 года практика РУСАЛа в области ESG получила награду в Гонконге от BDO Limited — пятой по величине бухгалтерской компании в мире. В декабре 2018 года РУСАЛ вошел в сотню компаний с лучшими показателями в области устойчивого развития на развивающихся рынках по версии авторитетного международного рейтингового агентства Vigeo Eiris, подтвердив свою приверженность лучшей международной практике.

Настоящий отчет подготовлен в соответствии со стандартами отчетности об устойчивом развитии Global Reporting Initiative (GRI), учитывает требования руководства по подготовке отчетности в области окружающей среды, социальной сферы и управления Гонконгской фондовой биржи, а также стандарты ASI. В отчет также включена информация о вкладе компании в достижение целей ООН в области устойчивого развития и о соответствии принципам Глобального договора ООН.

Генеральный директор РУСАЛа
Евгений Никитин

СПРАВЛЯЯСЬ С
ПРЕПЯТСТВИЯМИ



02
О КОМПАНИИ

ПРОФИЛЬ КОМПАНИИ

РУСАЛ совместно со своими дочерними компаниями является одним из крупнейших производителей первичного алюминия и сплавов. В 2018 году на долю Компании приходилось 5,8% мирового производства алюминия и 6,2% мирового производства глинозема.^[102-1]

Производственные мощности РУСАЛа расположены по всему миру. В состав Компании входят:^[102-7]

- 10 алюминиевых заводов, из которых 9 находятся в России и 1 в Швеции;
- 8 глиноземных заводов, из которых 3 расположены в России, 1 в Ирландии, 1 на Украине, 1 на Ямайке, 1 в Италии и 1 в Гвинее;
- 7 бокситовых рудников, из которых 2 находятся в России, 1 на Ямайке, 3 в Гвинее и 1 в Гайане;
- 1 нефелиновый рудник в России;
- 4 фольгопрокатных завода, из которых 3 находятся в России и 1 в Армении;
- 4 порошковых завода, расположенных в России;
- 2 кремниевых завода, расположенных в России;
- 2 завода по производству колес, расположенных в России.^[102-2]

Более подробная структура дивизионов Компании представлена в Приложении к отчету.

Обыкновенные акции РУСАЛ котируются на Гонконгской фондовой бирже и Московской бирже.

Таблица 1. Финансовые показатели деятельности РУСАЛа^{1[201-1]}

Финансовые показатели	2018	2017
Созданная прямая экономическая стоимость	11 267 000 000,00	10 606 000 000,00
Выручка	10 280 000 000,00	9 969 000 000,00
Доля прибыли от связанных и совместных предприятий	955 000 000,00	620 000 000,00
Процентный доход по займам	32 000 000,00	17 000 000,00
Распределенная экономическая стоимость	(9 234 000 000,00)	(9 053 000 000,00)
Операционные расходы	(8 202 000 000,00)	(7 766 000 000,00)
в том числе заработная плата	(739 000 000,00)	(718 000 000,00)
Пенсионные расходы	(173 000 000,00)	(197 000 000,00)
Инвестиции в сообщества	(22 000 000,00)	(24 000 000,00)
Выплаты поставщикам капитала	(501 000 000,00)	(886 000 000,00)
в том числе выплаченные дивиденды		(299 000 000,00)
в том числе расходы на финансирование	(501 000 000,00)	(587 000 000,00)
Выплаты государству по странам	(336 000 000,00)	(180 000 000,00)
в том числе налог на прибыль	(305 000 000,00)	(140 000 000,00)
Нераспределенная экономическая стоимость	2 033 000 000,00	1 553 000 000,00

Таблица 2. Общие данные по РУСАЛу за 2017–2018 годы^[102-7]

Показатели	2018	2017
Общая численность сотрудников на конец года, чел.	64 057	62 020 ²
Количество бизнес-единиц на конец года	41	35
Суммарный чистый объем продаж на конец года, долл. США	10 280 000 000	9 969 000 000
Объем капитализации на конец года, долл. США	13 495 000 000	12 923 000 000
в том числе заемный капитал (кредиты и займы, включая облигации), долл. США	8 286 000 000	8 479 000 000
в том числе собственный капитал, долл. США	5 209 000 000	4 444 000 000
Суммарный объем поставляемой продукции на конец года, в тоннах (реализация первичного алюминия и сплавов)	3 671 000	3 955 000

1 Более детальные данные в разбивке по предприятиям Компании представлены в Приложении к отчету. Данные по предприятию «Диан» основаны на данных управленческого учета.

2 Различия между указанным количеством сотрудников в 2017 году и аналогичным показателем из Годового отчета обусловлены уточнением численности сотрудников в Гайане.

ПРОДУКЦИЯ

Компания реализует свою продукцию преимущественно на рынках Европы, Северной Америки, Юго-Восточной Азии, Японии и Кореи. Ключевыми отраслями-потребителями являются транспортная, строительная и упаковочная отрасли.^[102-6]

РУСАЛ производит широкую линейку продуктов, при этом почти половина из них (45%) представляет собой продукцию с высокой добавленной стоимостью (алюминиевый лист, слитки, катанка, литейные сплавы, цилиндрические слитки и др.).^[102-2]

Таблица 3. Виды продукции Компании и их отраслевое применение^[102-2]

Вид продукции	Отраслевое применение	Описание
Первичный алюминий	Транспортная, строительная, электротехническая и упаковочная отрасли промышленности	Первичный алюминий производится в соответствии со стандартами качества и техническими спецификациями, разработанными по запросам клиентов.
Алюминий высокой чистоты	Электроника, производство компьютерных жестких дисков и конденсаторной фольги	РУСАЛ является единственным производителем алюминия высокой чистоты на территории России и Содружества Независимых Государств (СНГ)
Алюминиевые сплавы	Транспортная, строительная, электротехническая и упаковочная отрасли	РУСАЛ выпускает широкий ассортимент высококачественных сплавов на основе алюминия
Фольга и упаковка	Пищевая, фармацевтическая, строительная, табачная и парфюмерно-косметическая отрасли	Предприятия РУСАЛа выпускают фольгу толщиной от 5 до 240 микрон и ряд продуктов на ее основе, ленту от 250 микрон до 1 мм в ассортименте, а также банки и крышки для упаковки пищевых изделий
Алюминиевые порошки, пудры и гранулы	Металлургическая, химическая, энергетическая, горнорудная и строительная отрасли промышленности	РУСАЛ является крупнейшим российским производителем порошковой продукции из алюминия
Катанка	Кабельное производство, черная металлургия и производство метизов	РУСАЛ выпускает катанку в соответствии с ГОСТ и международными техническими условиями
Глинозем и бокситы	Промежуточные продукты, из которых производится алюминий	Качественный глинозем производится по технологии Байера
Кремний	Металлургическая, химическая, электротехническая промышленность, производство солнечных батарей	РУСАЛ выпускает металлургический и рафинированный кремний. Продукт зарегистрирован в системе REACH
Галлий	Производство химических соединений для солнечной энергетики и электронной промышленности	РУСАЛ производит металлургический галлий высокой чистоты
Корунд	Производство абразивных инструментов, керамической и огнеупорной продукции	РУСАЛ — один из крупнейших в мире производителей белого корунда
Протекторы из алюминиевых сплавов	Судостроение, нефтегазовая промышленность и ЖКХ	Продукция используется для долговременной защиты от коррозии металлических объектов в агрессивных средах (морской и подтоварной воде, грунтах и пластовых водах)
Алюминиевые колесные диски	Литые диски SKAD устанавливаются на легковые автомобили	Диски производятся по новейшим технологиям и прошли независимую экспертизу компании TUV SUD Automotive GmbH, разрешены для эксплуатации в странах Западной Европы, США и России

ПРИСУТВИЕ НА ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ

РУСАЛ является акционерным обществом. Основными акционерами Компании в 2018 году являются En+ Group, SUAL Partners и Glencore. По состоянию на конец 2018 года количество акций, находящихся в свободном обращении, составило 16,62% от общего числа эмитированных акций Компании. Совместно с казахстанским холдингом «Самрук» РУСАЛ владеет предприятием по разработке Экибастузского угольного месторождения — «Богатырь Комир».^[102-5]

РУСАЛ владеет 27,82% акций ГМК «Норильский никель», крупнейшего в мире производителя никеля и палладия и одного из крупнейших производителей платины и меди. Обыкновенные акции Компании торгуются на Гонконгской фондовой бирже (торговый код 486) и на Московской бирже (RUAL).

ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА

Компания присутствует в следующих странах: Россия, Казахстан, Австралия, Армения, Гайана, Ирландия, Швеция, Гвинея, Италия, Нигерия, Ямайка. ^[102-4] Центральные офисы находятся в России (г. Москва) и на Кипре (г. Лимассол). ^[102-3]

Рисунок 1. Присутствие Компании в мире ^[102-4]

RUSSIA

- 12 Achinsk Alumina Refinery
- 13 Bogoslovsky Alumina Refinery
- 14 Boguchanskaya HPP (BEMO)
- 15 Boguchansky Aluminium Smelter (BEMO)
- 16 Boksitogorsk Alumina Refinery
- 17 Bratsk Aluminium Smelter
- 18 Irkutsk Aluminium Smelter
- 19 Kandalaksha Aluminium Smelter
- 20 Khakas Aluminium Smelter
- 21 Kia-Shaltyr Nepheline Mine
- 22 Krasnoturyinsk Powder Metallurgy
- 23 Krasnoyarsk Aluminium Smelter
- 24 Nadvoitsy Aluminium Smelter
- 25 North Urals Bauxite Mine
- 26 Novokuznetsk Aluminium Smelter
- 27 Sayana Foil
- 28 SAYANAL
- 29 Sayanogorsk Aluminium Smelter
- 30 Shelekhov Powder Metallurgy
- 31 Silicon (ZAO Kremniy), Shelekhov
- 32 SKAD wheels factory
- 33 Taishet Aluminium Smelter (project)
- 34 Timan Bauxite
- 35 Urals Alumina Refinery
- 36 Urals Foil
- 37 Urals Silicon
- 38 Volgograd Aluminium Smelter
- 39 Volgograd Powder Metallurgy

ARMENIA

- 01 Armenal

AUSTRALIA

- 02 QAL

GUINEA

- 03 Compagnie des bauxites de Kindia (CBK)
- 04 Dian Dian Project
- 05 Friguia Bauxite & Alumina Complex

GUYANA

- 06 Bauxite Company of Guyana (BCGI)

IRELAND

- 07 Aughinish Alumina

ITALY

- 08 Eurallumina

JAMAICA

- 09 Windalco

KAZAKHSTAN

- 10 LLP Bogatyr Komir

NIGERIA

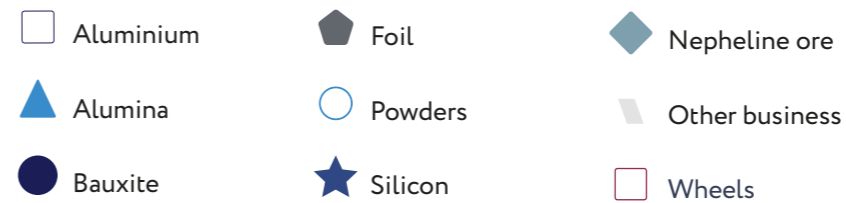
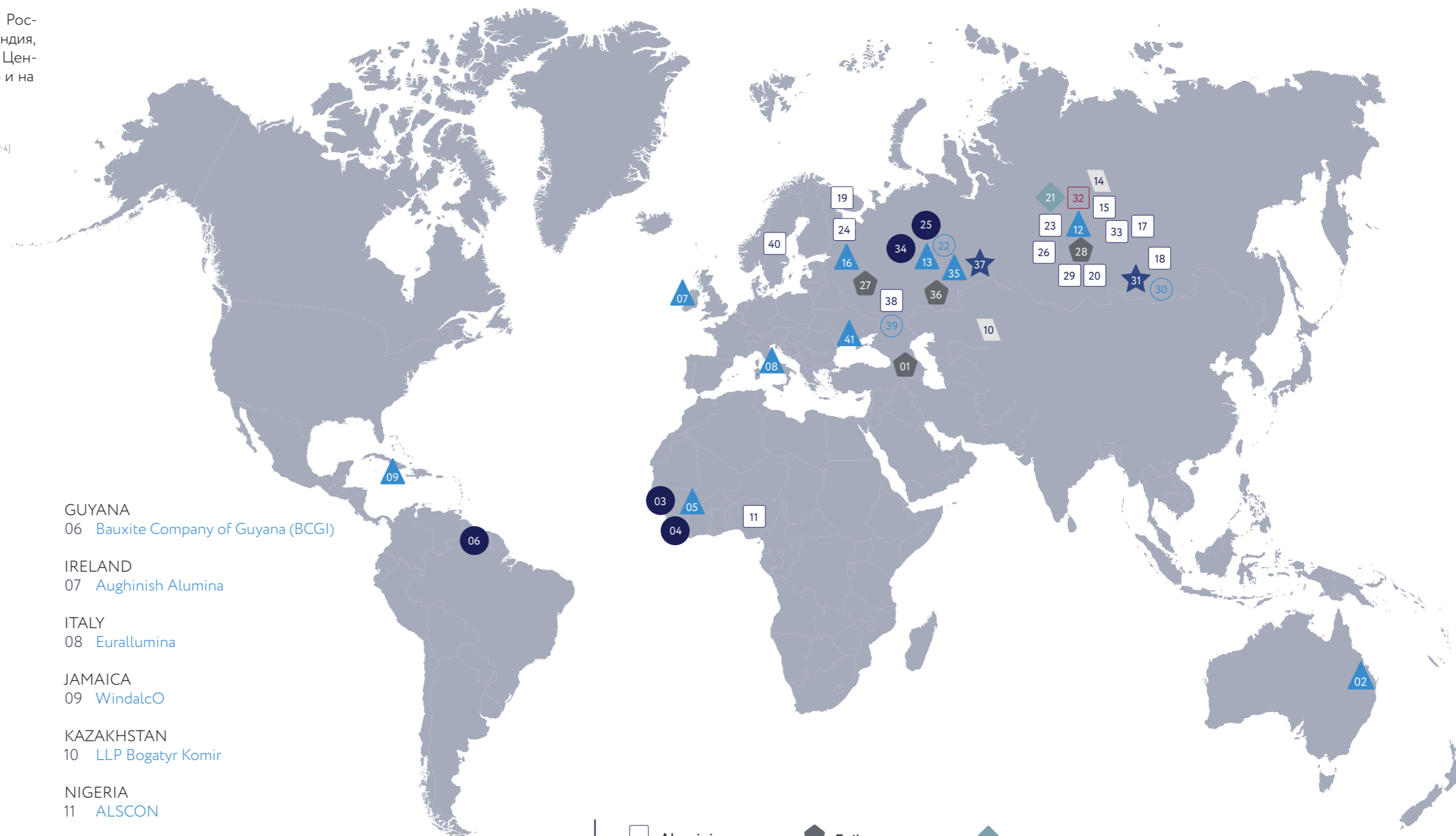
- 11 ALSCON

SWEDEN

- 40 KUBAL

UKRAINE

- 41 Nikolaev Alumina Refinery





03

ОБ ОТЧЕТЕ

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Настоящий отчет об устойчивом развитии РУСАЛа (далее — Отчет) отражает основные результаты деятельности Компании по управлению аспектами устойчивого развития за период с 1 января 2018 года по 31 декабря 2018 года. Отчет также включает в себя описание подходов к управлению, реализованных инициатив и достигнутых результатов.^[102-50]

Предыдущий Отчет был опубликован в 2018 году и раскрывал результаты деятельности Компании за 2017 календарный год. Компания публикует отчеты в области устойчивого развития ежегодно. Электронные версии отчетов доступны на корпоративном сайте РУСАЛа <https://rusal.ru/about/>^{[102-51], [102-52]}

СУЩЕСТВЕННЫЕ ТЕМЫ

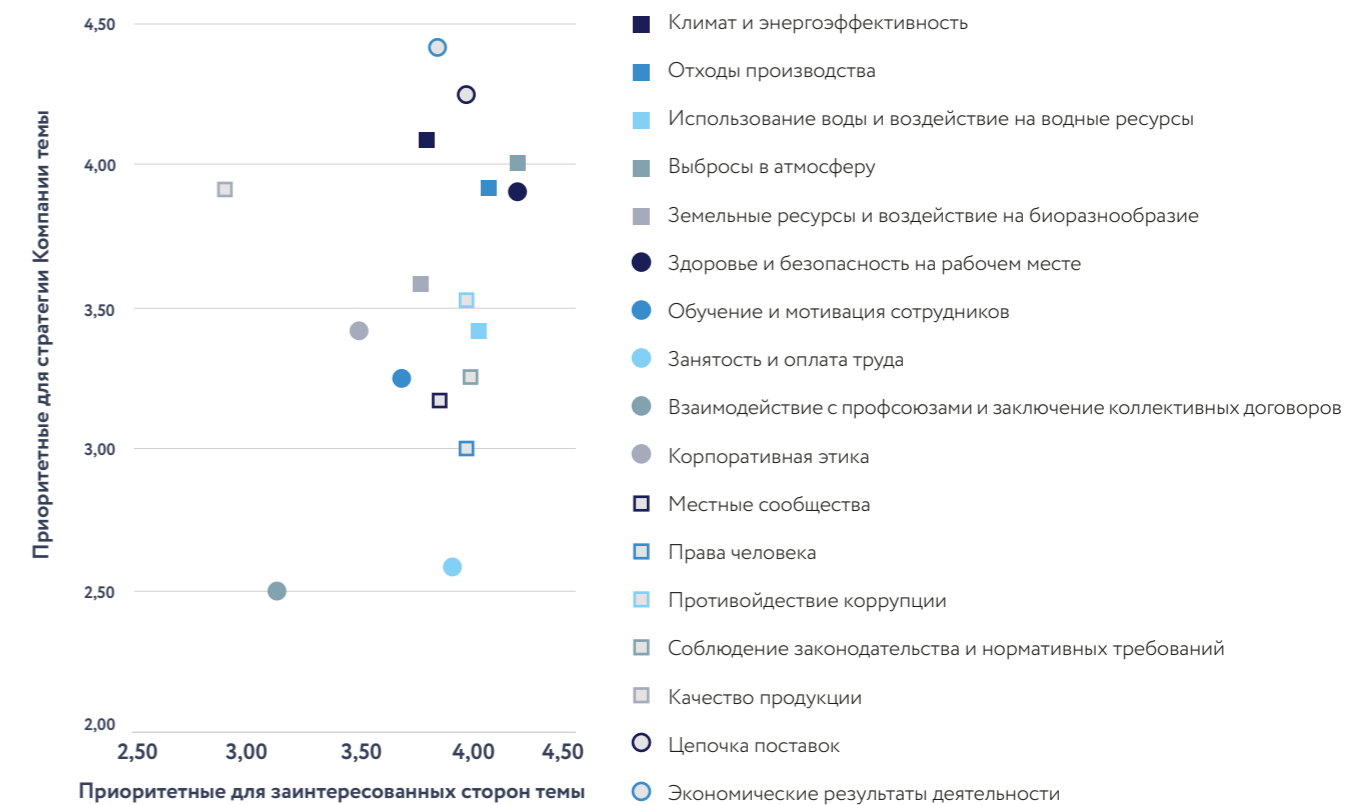
Для определения тем, которые представляют наибольшую значимость для Компании и определяют содержание Отчета, рабочая группа по написанию Отчета, состоящая из представителей департаментов, ответственных за ESG-повестку и за взаимодействие с ключевыми заинтересованными сторонами, провела процедуру выявления и оценки существенных тем. Этот процесс происходил в три этапа:

- составление полного списка тем, которые могут быть отражены в Отчете, на основе международных стандартов (в том числе Стандарты GRI), анализа вопросов, поднятых заинтересованными сторонами в рамках регулярных бизнес-процессов, и обзора публикаций в открытых источниках;
- ранжирование аспектов устойчивого развития на основе:
 - опроса внешних и внутренних заинтересованных сторон (было проведено анкетирование, в кото-

ром приняло участие 119 человек, в том числе 6 представителей рабочей группы по написанию Отчета и 113 представителей ключевых заинтересованных сторон);

- обзора существенных аспектов, выделяемых международными и российскими компаниями горно-металлургической отрасли;
- вопросов, признаваемых существенными отраслевыми ассоциациями (в том числе Стандарты ASI);
- содержания ключевых рейтинговых систем в области устойчивого развития;
- мнения Совета директоров;
- утверждение списка существенных аспектов участниками рабочей группы по написанию Отчета. Оценка существенности была проведена в соответствии с требованиями Стандартов GRI. В рамках оценки было выделено 17 существенных тем и составлена матрица существенности.^[103-1]

График 1. Матрица существенности^{[102-47], [103-1]}



ГРАНИЦЫ ОТЧЕТНОСТИ

Информация об устойчивом развитии, представленная в настоящем Отчете, относится к деятельности предприятий РУСАЛа. Активы, вошедшие в Отчет об устойчивом развитии, представлены далее.^[102-45]

Алюминиевые заводы

- KUBAL (Швеция)
- Alscop (Нигерия)
- Новокузнецкий алюминиевый завод
- Братский алюминиевый завод
- Иркутский алюминиевый завод
- Красноярский алюминиевый завод
- Хакасский алюминиевый завод
- Саяногорский алюминиевый завод
- Кандакшский алюминиевый завод
- Волгоградский алюминиевый завод
- Надвоицкий алюминиевый завод

Бокситы

- Fricquia (Гвинея)
- Kindia (Гвинея)
- Vauxite Company of Guyana Inc. (Гайана)
- «Боксит Тимана»
- Североуральский бокситовый рудник
- Winalco (Ямайка)

Пудры и порошки

- Порошковая металлургия – Краснотурьинск
- Порошковая металлургия – Шелехов

Глиноземные заводы

- Auginish Alumina (Ирландия)
- Богословский алюминиевый завод
- Уральский алюминиевый завод
- Fricquia (Гвинея)
- Ачинский глиноземный комбинат
- Winalco (Ямайка)
- Бокситогорский глиноземный комбинат
- Николаевский глиноземный завод [укр. – Николаївський глиноземний завод] (Украина)
- Dian-Dian (Гвинея)

Фольга

- «САЯНАЛ»
- «Уральская фольга»
- «АРМЕНАЛ» (Армения)
- «Саянская фольга»

Кремний

- ЗАО «Кремний»
- «Кремний УРАЛ»

Производство криолитов и катодов

- Южно-Уральский криолитовый завод

Содержание Отчета было составлено с учетом основных принципов Стандартов GRI.

Таблица 4. Принципы формирования содержания Отчета^[102-46]

Взаимодействие с заинтересованными сторонами	При составлении содержания Отчета были учтены мнения заинтересованных сторон, взаимодействие с которыми происходит на всех этапах ведения деятельности Компании. Перед началом создания Отчета был проведен опрос заинтересованных сторон, выявляющий существенные темы. Более подробно о существенных темах вы можете прочитать в разделе 3.2 «Существенные темы», о взаимодействии с заинтересованными сторонами – в разделе 4.2 «Взаимодействие с заинтересованными сторонами».
Аспект устойчивого развития	В настоящем Отчете раскрываются направления деятельности Компании в экономических, социальных и экологических сферах. Помимо их результатов в 2018 году также представлены цели на будущее. В главе 8 «Научно-технологическое развитие» представлены проекты и разработки Компании, применение которых окажет положительное воздействие на окружающую среду, экономику стран присутствия и общество.
Существенность	При определении содержания Отчета был проведен анализ существенных тем для Компании и ее заинтересованных сторон. Отчет подробно раскрывает результаты деятельности по выделенным существенным темам.
Полнота	При подготовке Отчета был проведен сбор данных по всем актуальным для Компании и ее заинтересованных сторон ключевым показателям. Данные включают в себя информацию о всех предприятиях Компании.

ПОДГОТОВКА ДАННЫХ

[102-49]

Существенных изменений в методах расчета показателей в 2018 году не было. ^[102-48]

В 2018 году произошли изменения в структуре дивизионов. Для ввода в эксплуатацию Тайшетского алюминиевого завода была создана соответствующая организационная структура. В целях повышения эффективности производственной и сбытовой деятельности был создан новый дивизион «Даунстрим» (ДД), объединивший предприятия по производству упаковочной продукции («РУСАЛ САЯНАЛ», «РУСАЛ АРМЕНАЛ», «Саянская фольга», «Уральская фольга» и др.), порошковой металлургии (в городах Шелехов, Красноуральск, Волгоград и др.) и глубокой переработке (СКАД).

Таким образом, в сформированный новый дивизион «Даунстрим» (ДД) вошли следующие предприятия:

- ООО «СУАЛ-ПМ» (в 2017 году был в составе Дирекции по новым проектам (ДНП));
- ПМ-Красноуральск (в 2017 году был в составе ДНП);
- ООО «ЛМЗ «СКАД» (был приобретен в 2017 году, был включен в учет в 2018 году);
- «РУСАЛ САЯНАЛ» (в 2017 году был в составе Упаковочного дивизиона (УД));

- «Уральская фольга» (УФ) (в 2017 году был в составе УД);
- «РУСАЛ АРМЕНАЛ» (в 2017 году был в составе УД);
- «РУСАЛ РЕСАЛ» (в 2017 году был в составе ДНП).

Предприятие «РУСАЛ Волгоград» было перенесено из ДНП в алюминиевый дивизион.

Для повышения инновационной активности Компании и творческого потенциала ее сотрудников, а также эффективности операционных затрат и инвестиций посредством внедрения теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) в Управляющей компании была создана соответствующая дирекция. Управляющая компания отвечает за сбыт, снабжение, управление финансами и персоналом, а также другие сквозные функции.

В целях более детального раскрытия важной для заинтересованных сторон информации были добавлены следующие существенные темы:

- корпоративная этика;
- права человека;
- цепочка поставок.

Другие изменения в списке существенных тем и причины таких изменений описаны в таблице ниже.

Таблица 5. Существенные темы в 2017 и 2018 годах

Существенные темы 2017 года	Существенные темы 2018 года	Причины изменений
Экономические результаты деятельности	Экономические результаты деятельности	–
Противодействие коррупции	Противодействие коррупции	–
Соблюдение законодательства и нормативных требований	Соблюдение законодательства и нормативных требований	–
Энергопотребление и энергоэффективность	Климат и энергоэффективность	Формулировка темы была изменена для приведения названия в соответствие с фактическим содержанием

Существенные темы 2017 года	Существенные темы 2018 года	Причины изменений
Сбросы и отходы, включая переработку и вторичное использование отходов	Отходы производства	Тема была разделена на две части, одна из которых (про сбросы) вошла в существенную тему «Использование воды и воздействие на водные ресурсы»
Использование воды и воздействие на водные ресурсы	Использование воды и воздействие на водные ресурсы	–
Выбросы в атмосферу, включая парниковые газы	Выбросы в атмосферу	Формулировка темы была сокращена для того, чтобы название носило более общий характер и покрывало больше аспектов деятельности Компании. Тема «Парниковые газы» включена в тему «Климат и энергоэффективность»
Соответствие требованиям природоохранного законодательства	–	Было также решено объединить тему «Соответствие требованиям природоохранного законодательства» и тему «Соблюдение законодательства и нормативных требований» ввиду их общности
Земельные ресурсы и воздействие на биоразнообразие	Земельные ресурсы и воздействие на биоразнообразие	–
Здоровье и безопасность на рабочем месте	Здоровье и безопасность на рабочем месте	–
Качество продукции	Качество продукции	–
Обучение и образование сотрудников	Обучение и мотивация сотрудников	Тема была переформулирована для лучшего изложения смысловой нагрузки
Оплата труда сотрудников в сравнении с рынком	Занятость и оплата труда	Тема была объединена в одну общую с темой «Занятость»
Занятость	–	Тема была объединена в одну общую с темой «Оплата труда сотрудников в сравнении с рынком»
Воздействие на местные сообщества, включая сотрудничество и программы развития	Местные сообщества	Формулировка темы была сокращена для того, чтобы название носило более общий характер и покрывало больше аспектов деятельности Компании
Взаимодействие с профсоюзами и ведение коллективных переговоров	Взаимодействие с профсоюзами и заключение коллективных договоров	Тема была переформулирована для лучшего изложения смысловой нагрузки
Осуществление инвестиций в объекты инфраструктуры, косвенное воздействие на экономику регионов присутствия	–	Тема была убрана из перечня существенных, так как ее аспекты покрываются в других существенных темах («Местные сообщества», «Занятость», «Экономические результаты деятельности»)

ПРЕОДОЛЕВАЯ
ДИСТАНЦИЮ



04

СТРАТЕГИЯ
УСТОЙЧИВОГО
РАЗВИТИЯ

УПРАВЛЕНИЕ АСПЕКТАМИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

[НКХК КР1 А3.1]

РУСАЛ ответственно относится к практике ведения бизнеса и оценивает его воздействие на окружающую среду и группы заинтересованных сторон. Принципы устойчивого развития лежат в основе ценностей и стратегии Компании, а улучшение показателей в области устойчивого развития является одной из важнейших задач для Компании.

Ценности Компании:

- уважение личных прав и интересов наших сотрудников, требований клиентов, условий взаимодействия, выдвигаемых деловыми партнерами, обществом;
- справедливость, предполагающая оплату труда в соответствии с достигнутыми результатами, и равные условия для профессионального роста;
- честность в отношениях и предоставлении информации, необходимой для выполнения работы;
- эффективность как стабильное достижение максимальных результатов во всем, что мы делаем;
- готовность противостоять тому, что мы не приемлем, а также несение личной ответственности за последствия решений, которые мы принимаем;
- забота, проявляемая в нашем стремлении оградить людей от любого вреда для их жизни и здоровья и сохранить окружающую нас среду;
- доверие к сотрудникам, позволяющее делегировать полномочия и ответственность по принятию решений и их реализации.^[102-16]

Несмотря на изменившиеся экономические условия, стратегические приоритеты в области экологии сохраняются: инвестиции направляются как на поддержание мощностей и техническое перевооружение производств, так и — в обязательном порядке — на охрану окружающей среды.

В области экологии и климата РУСАЛ ставит перед собой следующие цели:

- Цель 1. Достижение предприятиями Группы к 2022 году установленных законодательством стран присутствия нормативов выбросов в атмосферу.
- Цель 2. Защита интересов Группы в сфере регулирования выбросов парниковых газов и оборота их сокращения.
- Цель 3. Создание систем замкнутого оборотного водоснабжения для основных процессов предприятий Группы к 2022 году.
- Цель 4. Переработка и использование промышленных отходов с учетом технической возможности и потребности рынка. Обеспечение безопасного размещения отходов.
- Цель 5. Полное удаление оборудования и отходов, содержащих полихлорированные бифенилы (ПХБ) к 2022 году.
- Цель 6. Выполнение обязательств по рекультивации нарушенных земель.
- Цель 7. Сертификация всех предприятий на соответствие ISO 14001, осуществляющих реализацию продукции на рынке к 2020 году.
- Цель 8. Содействие созданию современной нормативно-правовой базы по экологии производства алюминия и глинозема.

Координацию деятельности по управлению аспектами устойчивого развития осуществляют Совет директоров, президент Правления и соответствующие подразделения дочерних компаний. Вопросы охраны труда, промышленной безопасности и экологии рассматриваются непосредственно на уровне Совета директоров в рамках работы соответствующих комитетов. Подход РУСАЛа к управлению устойчивым развитием регламентируется корпоративными кодексами и политиками, включающими в себя «Кодекс корпоративной этики», «Политику по управлению персоналом», «Антикоррупционную политику Компании», «Политику по противодействию недобросовестным действиям», «Экологическую политику» и другие. «Кодекс делового партнера» устанавливает принципы, которых Компания придерживается во взаимодействии с организациями, составляющими цепочку поставок.^{[102-16], [102-20], [102-29], [102-31]}

Совет директоров несет общую ответственность за управление в области ESG, включая:

- оценку и определение рисков и возможностей Компании в области ESG;
- обеспечение наличия соответствующих и эффективных систем управления рисками и внутреннего контроля в области ESG;
- разработка подходов и стратегии, определение приоритетов и задач Компании в области ESG;
- периодические проверки результатов деятельности Компании;
- утверждение раскрытий в годовом отчете об устойчивом развитии Компании.

Совет директоров и его комитеты следят за выполнением всех корпоративных политик в области ESG, оценивают их эффективность и управление рисками, связанными с ESG. Распределение связанных с ESG руководящих ролей Совета директоров и его комитетов выглядит следующим образом:

- Совет директоров осуществляет надзор за соблюдением антикоррупционной политики и всеми сопутствующими рисками;
- комитет по аудиту контролирует процесс управления рисками, связанными с ESG, и осуществляет внутренний контроль;
- комитет по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды осуществляет надзор за реализацией экологической политики, политики в области здравоохранения и безопасности, управлением рисками, связанными с окружающей средой и климатом, а также за эффективным внедрением программ по охране труда, технике безопасности и управлению рисками, в том числе в рамках всей цепочки поставок;
- комитет по корпоративному управлению и назначениям контролирует реализацию политики в области прав человека.

Органы управления и подразделения Управляющей компании и дочерних компаний отвечают за разработку и реализацию политики и планов мероприятий по аспектам устойчивого развития в соответствии со своим функционалом. Политика и основные корпоративные документы рассматриваются Правлением.

Ответственность за решение экономических, социальных и экологических вопросов, связанных с аспектами устойчивого развития, а также за проведение консультаций с заинтересованными сторонами ре-

ализуется в рамках должностных обязанностей сотрудников соответствующего функционала; результаты доводятся до сведения высшего руководства в рамках действующих процедур корпоративного управления. В течение 2018 года было проведено 7 заседаний Совета директоров, на которых принимались решения относительно стратегического развития Компании, в том числе и по вопросам мотивации персонала, охраны труда и промышленной безопасности, охраны окружающей среды, развития регионов присутствия.^{[102-20], [102-29]}

Деятельность РУСАЛа в области устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности основана на лучшей практике, международных и российских стандартах, а также принципах, включая:


- 10 принципов Глобального договора ООН;
- 17 целей устойчивого развития ООН;
- положения Социальной хартии российского бизнеса;
- концепцию Глобальной инициативы по отчетности (Global Reporting Initiative, GRI) и международные стандарты отчетности в области устойчивого развития, разработанные Управлением по стандартам отчетности об устойчивом развитии (Sustainability Accounting Standards Board, SASB);
- положения Международного стандарта ISO 26000:2010.^[102-14]

1 января 2016 года является официальным началом действий по достижению 17 целей устойчивого развития, зафиксированных в документе ООН «Меня наш мир: повестка дня в области устойчивого развития до 2030 года» (ЦУР-2030), получившем поддержку 193 стран мира. Большое значение в обеспечении результативности коллективных усилий придается частным компаниям, от которых ожидают вложения значительных объемов средств и принятия реальных действий не только в рамках собственного бизнеса, но и на международном уровне.

РУСАЛ осознает значимость всех 17 целей и внедряет изменения, соответствующие ЦУР-2030, в системы управления аспектами устойчивого развития в деятельности Компании. Однако после проведения переговоров и анализа роли Компании в достижении ЦУР были определены ключевые цели, на достижение которых РУСАЛ может оказать наибольшее влияние. Предпринятые меры для достижения данных приоритетных ЦУР более подробно описаны в Отчете по ссылкам, представленным в таблице.

Таблица 6. Приоритетные ЦУР и задачи

Приоритетные Цели Устойчивого Развития – 2030	Приоритетные задачи	Раздел в Отчете
 Цель 3: обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте	<p>Борьба с эпидемиями СПИДа, туберкулеза, малярии, тропических болезней и с другими инфекционными заболеваниями</p> <p>Обеспечение услуг здравоохранения, доступ к качественным основным медико-санитарным услугам и к безопасным, эффективным, качественным и недорогим основным лекарственным средствам и вакцинам для всех</p> <p>Оказание содействия проведению исследований и разработке вакцин и лекарственных препаратов для лечения инфекционных и неинфекционных заболеваний</p>	10.7. Охрана здоровья
 Цель 4: обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех	<p>Обеспечение для всех женщин и мужчин доступа к недорогому и качественному профессионально-техническому и высшему образованию, в том числе университетскому</p> <p>Увеличение числа молодых и взрослых людей, обладающих востребованными навыками, в том числе профессионально-техническими, необходимыми для трудоустройства, получения достойной работы и ведения предпринимательской деятельности</p> <p>Увеличение во всем мире количества стипендий, предоставляемых развивающимся странам, особенно наименее развитым</p>	11.6. Обучение и развитие 11.7. Обеспечение трудовыми ресурсами
 Цель 8: содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех	<p>Повышение уровня производительности в экономике посредством диверсификации, технической модернизации и инновационной деятельности, в том числе путем уделения особого внимания секторам с высокой добавленной стоимостью и трудоемким секторам</p> <p>Постепенное повышение глобальной эффективности использования ресурсов в системах потребления и производства и стремление к тому, чтобы экономический рост не сопровождался ухудшением состояния окружающей среды</p> <p>Сокращение доли молодежи, которая не работает, не учится и не приобретает профессиональных навыков</p> <p>Защита трудовых прав и содействие обеспечению надежных и безопасных условий работы для всех трудящихся</p>	8. Научно-технологическое развитие 10. Охрана труда и безопасность 11.6. Обучение и развитие 11.7. Обеспечение трудовыми ресурсами

Приоритетные Цели Устойчивого Развития – 2030	Приоритетные задачи	Раздел в Отчете
 Цель 12: обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства	<p>Рациональное освоение и эффективное использование природных ресурсов</p> <p>Уменьшение объема отходов путем принятия мер по предотвращению их образования, их сокращению, переработке и повторному использованию</p> <p>Применение устойчивых методов производства и предоставление информации о рациональном использовании ресурсов в своих отчетах</p>	8. Научно-технологическое развитие 9. Охрана окружающей среды
 Цель 13: принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями	<p>Снижение прямых и косвенных энергетических выбросов парниковых газов</p> <p>Повышение устойчивости и способности адаптироваться к климатическим изменениям и стихийным бедствиям</p>	9.8. Изменение климата
 Цель 15: защита и восстановление экосистем суши	<p>Сохранение, восстановление и рациональное использование наземных и внутренних пресноводных экосистем и их услуг, в том числе лесов, водно-болотных угодий, гор и засушливых земель</p> <p>Внедрение методов рационального использования всех типов лесов, восстановление деградировавших лесов и значительное расширение масштабов лесонасаждения и лесовосстановления</p> <p>Принятие мер по сдерживанию деградации природных сред обитания, защита биологического разнообразия</p>	9.4. Земельные ресурсы и биоразнообразие 9.6. Водные ресурсы

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАНЫМИ СТОРОНАМИ

Подход к управлению

РУСАЛ стремится учитывать ожидания заинтересованных сторон, к которым относятся лица или организации, оказывающие влияние на деятельность Компании или подверженные прямому или косвенному воздействию с ее стороны. Для РУСАЛа важно взаимодействие с заинтересованными сторонами и ведение с ними открытого диалога. Ключевыми группами заинтересованных сторон Компании являются: ^{[102-40], [102-42]}

- акционеры и инвесторы;
- клиенты и поставщики;
- сотрудники и профессиональные союзы;
- федеральные и региональные органы власти;
- неправительственные организации (НПО);
- местные сообщества.

Основными документами, регламентирующими взаимодействие РУСАЛа и заинтересованных сторон, являются «Кодекс корпоративной этики» и «Кодекс делового партнера». Компания поддерживает эффективные каналы связи, отвечающие потребностям

заинтересованных сторон. Методы взаимодействия, применяемые в Компании на регулярной основе, и выявленные сферы интересов описаны далее.

РУСАЛ обладает обширным опытом взаимодействия с экологической общественностью и другими заинтересованными сторонами по вопросам охраны окружающей среды. Как упоминалось выше, Компания является участником ряда международных инициатив.

Компания регулярно участвует в ежегодных климатических конференциях ООН (более подробно см. в разделе «Изменение климата»).

Компания продолжает взаимодействовать со Всероссийским экологическим общественным движением «Зеленая Россия» в рамках подписанного соглашения о сотрудничестве. Соглашение направлено на создание и реализацию решений в области экологии и охраны окружающей среды, реализацию прав граждан на благоприятную окружающую среду, сохранение природы для будущих поколений. ^{[102-12], [102-13]}

Таблица 7. Методы взаимодействия с заинтересованными сторонами ^{[102-21], [102-43], [102-44]}

Группы заинтересованных сторон	Темы для взаимодействия	Методы взаимодействия
Акционеры и инвесторы	<ul style="list-style-type: none"> – Результаты деятельности – Стратегические перспективы бизнеса – Предусмотрительное управление рисками – Качество корпоративного управления 	<ul style="list-style-type: none"> – Презентации менеджмента Компании для инвестиционного сообщества и конференц-звонки (не реже одного раза в квартал) – Публикация на корпоративном интернет-сайте материалов по вопросам повестки дня ОСА (ежегодно) – Встречи руководства Компании с аналитиками и инвесторами, в том числе в рамках роуд-шоу и на отраслевых конференциях (не реже одного-двух раз в год) – Регулярные встречи с миноритарными акционерами – Годовое общее собрание акционеров – Финансовая и нефинансовая отчетность (поквартально, ежегодно)

Группы заинтересованных сторон	Темы для взаимодействия	Методы взаимодействия
Клиенты и поставщики	<ul style="list-style-type: none"> – Качество и надежность поставок продукции – Доступ к торгам и закупкам, понятность и прозрачность закупочных процедур – Характер деловых отношений – Управление аспектами устойчивого развития 	<ul style="list-style-type: none"> – Информация о тендерах и планах закупок (по мере необходимости) – Исследование удовлетворенности клиентов (ежегодно) – Встречи с клиентами, включая отраслевые конференции, технические семинары и взаимные посещения предприятий (систематически, по мере необходимости) – Система аттестации и развития поставщиков (постоянно) – Система рекламаций: еженедельное рассмотрение претензий клиентов (постоянно) – Процедуры осуществления контроля за выполнением требований контрактов (постоянно) – Ответы на запросы клиентов о деятельности Компании в области устойчивого развития (по мере поступления)
Сотрудники и профессиональные союзы	<ul style="list-style-type: none"> – Оплата труда и социальные гарантии – Условия труда – Возможности для построения карьеры – Соблюдение прав сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> – Отчеты об исполнении положений коллективного договора и соглашений в области охраны труда (ежегодно) – Коллективный договор (один раз в три года) – Внутрикorporативные СМИ: журнал, социальная сеть (ежемесячно) – Регулярные встречи с руководством и менеджментом (не реже одного-двух раз в год) – Конференции управленческого состава (периодически) – Рассмотрение обращений, поданных по Линии доверия (постоянно) – Участие в репутационном исследовании (ежегодно)
Федеральные и региональные органы власти	<ul style="list-style-type: none"> – Уплата налогов – Соблюдение законодательных требований – Вклад в развитие регионов присутствия – Создание/сохранение рабочих мест 	<ul style="list-style-type: none"> – Общественные слушания и консультации в ходе модернизации и расширения существующих производств и строительства новых объектов (по мере готовности проектов) – Взаимодействие с органами государственной власти по вопросам законодательного и нормативного регулирования (постоянно) – Совместные проекты (по мере необходимости)
Местные сообщества: жители городов, некоммерческие организации, малый бизнес, профессиональные, творческие и другие организации	<ul style="list-style-type: none"> – Развитие регионов присутствия – Создание/сохранение рабочих мест – Состояние окружающей среды в местах расположения заводов – Грантовая поддержка инициатив 	<ul style="list-style-type: none"> – Общественные слушания и консультации в ходе модернизации и расширения существующих производств и строительства новых объектов (по мере готовности проектов) – Соглашения о социально-экономическом партнерстве с администрациями ряда регионов РФ и муниципалитетов – Срок действия соглашений в разных регионах – от одного года до трех лет (с ежегодной пролонгацией)

УЧАСТИЕ В ОТРАСЛЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Будучи одним из крупнейших производителей алюминия в мире, РУСАЛ является участником ряда международных организаций, включая:^[102-113]

- Международный институт алюминия (International Aluminium Institute);
- Европейскую алюминиевую ассоциацию (European Aluminium Association);
- Китайскую ассоциацию индустрии цветных металлов (China Nonferrous Metals Industry Association, CNIA);
- Российский национальный комитет содействия программе ООН по окружающей среде (ЮНЕП-КОМ).

Кроме того, Компания участвует в деятельности Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), Межрегиональной ассоциации содействия обеспечению безопасных условий труда «Эталон».

РУСАЛ также принимает активное участие в международных проектах и инициативах, в том числе экологической направленности, среди которых:

- Глобальный договор ООН;
- Инициатива по ответственному управлению в области производства алюминия ASI (Aluminium Stewardship Initiative);
- Проект раскрытия информации об углеродных выбросах (Carbon Disclosure Project – CDP);
- Коалиция лидеров по установлению выплат за углеродные выбросы (Carbon Pricing Leadership Coalition – CPLC);
- В 2018 году РУСАЛ присоединился к инициативе Глобального договора ООН «Критерии лидерства бизнеса в ценообразовании на углерод».

РУСАЛ вносит существенный вклад в развитие алюминиевой отрасли и продвижение принципов устойчивого развития в России. Так, Компания является одним из инициаторов уникальной российской инициативы – Российского партнерства за сохранение климата. В состав партнерства входит 21 российская компания и организация. Цель партнерства – стимулировать российские компании к переходу на экологически эффективные способы производства, добиваться введения сбалансированных мер поддержки, которые обеспечат экономическую эффективность инвестиций в «зеленые» технологии (более подробно о партнерстве см. в главе 9.8. «Изменение климата»).

Компания также является членом Алюминиевой Ассоциации России, объединяющей производителей, поставщиков и потребителей алюминия. Ассоциация курирует более 30 масштабных проектов, цель которых – расширить потребление алюминия в России. Кроме того, Ассоциация видит своей задачей увеличение доли отечественной алюминиевой продукции на внутреннем рынке и повышение экспортного потенциала российских алюминиевых предприятий.^[102-113]

Aluminium Stewardship Initiative

В декабре 2015 года РУСАЛ присоединился к международной Инициативе в области устойчивого развития Aluminium Stewardship Initiative, которая является глобальной неправительственной организацией по разработке стандартов и сертификации в области ответственного управления производством и использованием алюминия. Главное обязательство ASI – максимизировать вклад алюминия в устойчивое развитие общества.

Позиция РУСАЛ – быть активным участником международных процессов в области устойчивого развития, внедрения международных стандартов (стремиться к производству продукции в соответствии с принципами устойчивого развития), включая реализацию лучших мировых практик.

В рамках взаимодействия и работы с ASI представитель РУСАЛ является членом Комитета по Стандартам ASI и на регулярной основе участвует в заседаниях Комитета (The ASI Standards Committee), на которых обсуждаются вопросы, связанные с совершенствованием Стандартов ASI, их корректировкой и утверждением, а также вопросы, связанные с сертификацией организаций, присоединившихся к инициативе ASI.

Также представители РУСАЛ являются членами Рабочих групп по следующим направлениям: «Биоразнообразие и экосистемные услуги», «Парниковые газы», «Права человека» и «Воздействие на окружающую среду».

Внедрение стандартов ASI, требования которых охватывают всю производственно-сбытовую цепочку – от добычи руды до производства алюминия, является одним из инструментов РУСАЛ на пути адаптации лучших мировых практик в области устойчивого развития.

На сегодня Управляющая Компания и три предприятия РУСАЛа – Боксит Тимана, Уральский алюминиевый завод и Иркутский алюминиевый завод – успешно прошли сертификацию по Стандартам ASI: ASI Performance Standard и ASI Chain of Custody Standard. В будущем Компания будет стремиться сертифицировать и другие свои предприятия.

Для того, чтобы обеспечить соблюдение требований стандартов ASI Performance Standard и ASI Chain of Custody Standard, в РУСАЛ проводятся внутренние аудиты.

СЛЕДУЯ
СТРАТЕГИИ



05
КОРПОРАТИВНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Качественное корпоративное управление обеспечивает успешное развитие бизнеса и повышает инвестиционный потенциал Компании, предоставляя больше гарантий акционерам, партнерам и клиентам, а также укрепляет систему внутреннего контроля Компании.

Система корпоративного управления РУСАЛа основана на международных стандартах корпоративного управления. Принципы организации данной системы закреплены в «Уставе Компании», «Кодексе корпоративного управления», «Кодексе корпоративной этики», а также в других внутренних документах, регламентирующих деятельность органов управления и контроля.

Компания постоянно совершенствует систему корпоративного управления, внедряя результаты лучшей мировой практики и обеспечивая соответствие деятельности органов управления требованиям листинга фондовых бирж, на которых обращаются финансовые инструменты Компании.

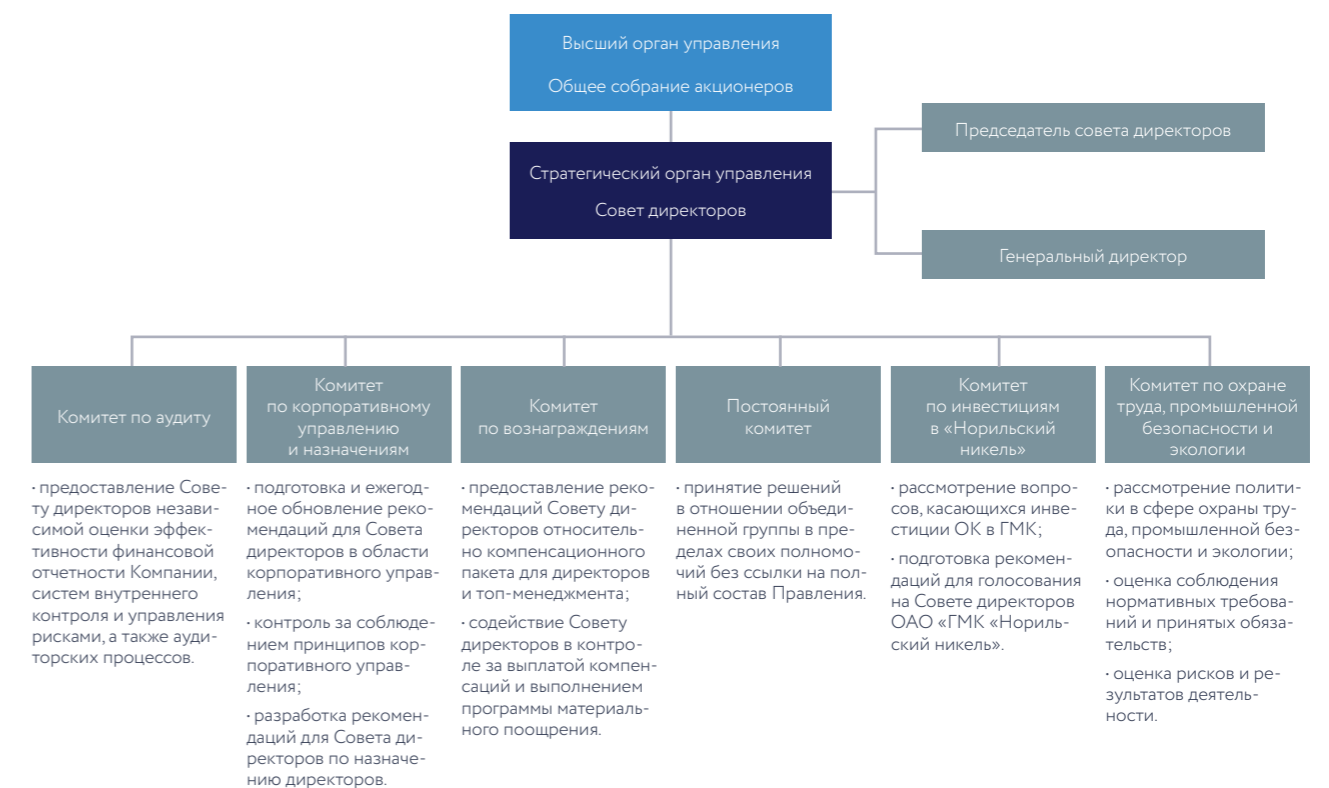
В 2010 году был принят «Кодекс заключения сделок с ценными бумагами директоров Компании и ее работников». Документ разработан в соответствии с правилами, регулирующими листинг ценных бумаг на Гонконгской фондовой бирже.

ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

РУСАЛ развивает и совершенствует систему корпоративного управления, обеспечивая ее соответствие лучшим мировым стандартам. В сотрудничестве с Европейским банком реконструкции и развития и Международной финансовой корпорацией Компания

разработала и приняла принципы корпоративного управления, соблюдение которых позволяет обеспечить высокую инвестиционную привлекательность и предоставить дополнительные гарантии всем группам лиц, участвующим в ее работе.

График 2. Структура корпоративного управления РУСАЛа ^{[102-18], [102-22]}



Общее собрание акционеров

Высшим органом управления РУСАЛа является Общее собрание акционеров, благодаря которому акционеры имеют возможность участвовать в управлении Компанией и в процессе принятия решений по ключевым вопросам, связанным с ведением ее деятельности.

Совет директоров

Общее руководство деятельностью РУСАЛа осуществляется Советом директоров, в обязанности и компетенцию которого входит обеспечение устойчивого развития компании и разработка ее стратегии, а также осуществление контроля за соблюдением принципов корпоративного управления, в числе которых — защита интересов акционеров, партнеров и сотрудников компании, прозрачность ведения бизнеса, своевременное и полное раскрытие информации и эффективное взаимодействие с инвесторами.^{[102-26], [102-22]}

РУСАЛ признает важность и полностью применяет на практике принципы равенства и разнообразия состава Совета директоров. В Совет директоров «РУСАЛ» входят 12 человек — 11 мужчин и одна женщина. При отборе кандидатов во внимание принимается целый ряд аспектов, в том числе пол, возраст, уровень образования, этническая принадлежность, профессиональный опыт, практические навыки, знания и стаж работы (список критериев может быть расширен). Окончательное решение принимается на основании заслуг и вклада, который кандидаты внесли и могут внести в дальнейшем в работу Совета директоров.^{[102-22], [102-24], [405-1]}

Наличие широкого спектра мнений и индивидуального опыта независимо от пола, возраста и этнической принадлежности является значимым фактором для принятия сбалансированных решений. Компания считает, что плюрализм мнений членов Совета директоров является одним из важнейших факторов достижения ее стратегических целей и обеспечения устойчивого развития.

Политики вознаграждения определяются исходя из квалификации и результатов сотрудника, а также сложности его или ее работы. Как правило, заработная плата каждого сотрудника пересматривается ежегодно в соответствии с оценкой эффективности и условиями местного рынка труда. В 2018 году общая сумма вознаграждения, включая базовый оклад, оклад с учетом результатов работы, составил с целью поощрения и премию директоров, составила приблизительно 15 млн долл. США. Все неисполнительные директора имеют право на получение вознаграждений директора и дополнительных комиссионных вознаграждений за членство в комитете Совета директоров или председательство в комитете Совета директоров. Более подробную информацию о вознаграждениях директоров и пяти наиболее высокооплачиваемых сотрудниках см. в годовом отчете РУСАЛа за 2018 год.^[102-35]

Функции председателя Совета директоров и Генерального директора РУСАЛа разделены и независимы друг от друга. Председатель Матиас Варниг отвечает за руководство Советом директоров и за создание условий, необходимых для эффективной работы Совета директоров и отдельных директоров.^[102-23] Генеральный директор Евгений Никитин несет ответственность за текущее управление Группой и обеспечение выпол-

нения стратегических решений, принятых Советом директоров. Роль Генерального директора в основном связана с обеспечением контроля за исполнением определенных Советом директоров политик, в частности в области производства и канала поставок, финансового управления и корпоративных финансов, сбыта и маркетинга и др.^[102-26]

В течение 2018 года состав Совета директоров неоднократно менялся в связи с включением Компании в список санкций в апреле 2018 года и отменой таких санкций в январе 2019 года — каждое из таких изменений было публично объявлено в соответствии с «Правилами листинга Гонконгской фондовой биржи» (НКЕХ). На конец отчетного 2018 года (28 декабря 2018 года) в Совет директоров РУСАЛа входили три исполнительных, три неисполнительных и шесть независимых директоров. Состав Совета директоров обеспечивает достаточное количество проведения независимых проверок, сбалансированность и надлежащую структуру управления для Компании. При Совете директоров созданы шесть основных комитетов. В обязанности комитетов входит предварительное рассмотрение вопросов, относящихся к сфере компетенции Совета директоров, и предоставление рекомендаций по этим темам.^{[102-22], [102-22], [405-1]}

Совет директоров ежегодно оценивает эффективность своей деятельности. Результаты рассматриваются Комитетом по корпоративному управлению и назначениям. Таким образом выявляются положительные изменения и области для дальнейшего развития. Согласно «Кодексу корпоративного управления» все члены Совета директоров должны непрерывно повышать свои профессиональные знания и развивать соответствующие навыки.^{[102-26], [102-27], [102-28]}

Исполнительные органы и высшее руководство

Совет директоров делегировал ведение ежедневной деятельности Компании исполнительным директорам и Правлению с целью обеспечения эффективности и целесообразности исполнения функций. Основная задача Правления — содействие Генеральному директору и топ-менеджменту в оперативном управлении, а также оказание Совету директоров помощи при реализации стратегии Компании и обеспечении контроля за результатами деятельности. Правление собирается с регулярной периодичностью, но не реже двух раз в месяц. Правление действует как руководящий совет компании РУСАЛ. Генеральный директор официально сообщает о решениях и действиях Правления Совету директоров на заседаниях Совета директоров.^{[102-19], [102-33]}

Дополнительные функции Правления включают, помимо прочего, разработку стратегии Группы для последующего одобрения Советом директоров, а также обеспечение контроля и проведение мониторинга результатов финансовой деятельности и другие вопросы. Правление имеет право периодически создавать комитеты, состоящие как из его членов, так и из других руководителей.^[102-13]

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

С целью снижения потенциальных угроз и обеспечения стабильного развития бизнеса в Компании создана система управления рисками, которая является частью системы корпоративного управления. Основная ее цель — выбрать наиболее эффективные методы работы с каждым из выявленных рисков и обеспечить информирование руководства и акционеров Компании.

Система управления рисками представляет собой непрерывный процесс, осуществляемый на всех уровнях управления, направленный на накопление и распространение знаний о рисках, которые могут возникнуть внутри Компании. Руководствуясь принципом должной предосторожности, РУСАЛ стремится также избегать причинения вреда окружающей среде и сохранять природные ресурсы. Компания проводит оценку социальных и экологических рисков, а также мероприятия, которые направлены на предотвращение и снижение негативного влияния на экосистему и возможных рисков для Компании.^[102-11]

Согласно «Политике управления рисками Компании» контроль за процессом управления рисками осуществляется Дирекцией по контролю, внутреннему аудиту и координации бизнеса.^[НКЕХ КР1 А3.1]

Основными внутренними документами, регулирующими деятельность в данной области, являются:

- «Политика управления рисками», в которой определены общая концепция и обязанности персонала;
- «Регламент по управлению рисками», описывающий основные инструменты и методы идентификации, оценки и минимизации рисков;
- «Регламент работы сотрудников с рисками» (Дирекция по транспорту и логистике);
- «Регламент по управлению рисками глиноземного дивизиона».

Ключевые элементы системы управления рисками предусматривают выявление и оценку рисков, разработку и проведение мероприятий по их минимизации, предоставление отчетности о результатах управления рисками, а также оценку эффективности системы управления рисками.

На 2019 год запланировано обновление действующего «Регламента по управлению рисками». Регламент для Компании будет доработан на основе пилотного регламента, подготовленного для одного из заводов. Согласно «Регламенту по управлению рисками Компании» существует четыре основных группы рисков:^[102-15]

- операционные риски: риски причинения прямого или косвенного ущерба Компании, возникающие в результате ведения основной операционной деятельности Компании (неадекватные или не сработавшие должным образом бизнес-процессы, системы или человеческий фактор);
- финансовые и рыночные риски: риски, связанные с финансовой деятельностью Компании и колебаниями рыночных факторов (рынки металлов, процентных ставок и валютных курсов);
- корпоративные риски: риски бизнес-среды Компании, которые могут повлиять на результаты хозяйственной деятельности Компании, включая коммерческие, политические, правовые и прочие риски;
- проектные риски: риски, возникающие при реализации инвестиционных проектов Компании.

Оценка рисков, включая степень воздействия и вероятности, проводится на уровне предприятий и дивизионов. Далее карта рисков консолидируется на уровне Компании и передается Комитету по аудиту при Совете директоров, при этом оценка рисков обновляется ежеквартально. В процесс идентификации рисков вовлечены кураторы рисков подразделений и непосредственные владельцы рисков и процессов.^{[102-30], [102-33]}

В 2018 году Компания запустила проект под рабочим названием «Риски — Перезагрузка». Новый подход, представленный в рамках данного проекта, предполагает более глубокий срез по рискам, идентификацию и оценку риска Департаментом внутреннего аудита и анализа бизнеса непосредственно на предприятиях. Также в 2018 году в рамках пилотного проекта на одном из предприятий была выполнена первичная оценка рисков и проведено обучение руководителей данного предприятия — владельцев процессов. Цель данного проекта — более плотно встроить управление рисками в процесс принятия решений.

Ряд рисков, связанных с устойчивым развитием, включен в корпоративную карту рисков, например, риски в области охраны труда и промышленной безопасности, риски, связанные с социальной напряженностью, и другие. В отношении данных рисков принимаются соответствующие меры управления: программы снижения травматизма на промышленных площадках, взаимодействие с профсоюзами и др.

В 2019 году планируется провести большую кампанию по обучению риск-координаторов и владельцев процессов в алюминиевом дивизионе и опубликовать новый регламент по управлению рисками Компании, регламенты по управлению рисками ключевых заводов, программы дистанционного обучения по управлению рисками для всех сотрудников. Также начнется внедрение количественной оценки рисков на основе метода Монте-Карло в отношении рисков, связанных с инвестиционными проектами, рисков, способных принести большие материальные затраты, расчетов максимально возможного убытка и др.



06

ЭТИКА И ПРАВА
ЧЕЛОВЕКА

ЭТИКА¹

Подход к управлению

РУСАЛ ответственно подходит к вопросам этики и соблюдения прав человека в отношении сотрудников, контрагентов, местных сообществ в регионах присутствия Компании. В связи с этим сотрудники всех подразделений Компании должны придерживаться этических принципов поведения, сформулированных в «Кодексе корпоративной этики», «Антикоррупционной политике Компании», «Положении о предотвращении и урегулировании конфликта интересов», «Кодексе делового партнера» и других политиках, а также регламентах Компании.

Подразделениями, функции которых заключаются в обеспечении соблюдения этических принципов и прав человека, являются департамент внутреннего аудита и анализа бизнеса, департамент комплаенса, департамент коммуникационных и социальных проектов.

В соответствии с «Кодексом корпоративной этики» на предприятиях избираются уполномоченные по корпоративной этике для обработки обращений сотрудников, связанных с вопросами безопасности труда и соблюдения трудового законодательства, проблемами внутреннего взаимодействия и другими темами. Основная задача уполномоченных — непосредственное взаимодействие с сотрудниками при возникновении сложных ситуаций для поиска совместного решения и его реализации.^[102-17]

Соблюдение прав человека

РУСАЛ уделяет должное внимание вопросам соблюдения прав человека в процессе производственной и иной деятельности:

- содействует соблюдению прав человека в деятельности Компании и партнеров через разработку и внедрение корпоративных документов и механизмов мониторинга и контроля;
- периодически проводит самоанализ, позволяющий выявить, имеются ли в деятельности предприятий, которые входят в состав Компании, факты нарушения прав человека (в том числе через деятельность уполномоченных по корпоративной этике);
- организует регистрацию и проверку всех обращений сотрудников или местных жителей, поступивших на Линию доверия;
- проводит расследования по фактам письменных обращений сотрудников в адрес руководства предприятий и Компании.

Процедуры осуществления контроля за соблюдением прав человека включены в стандарты РУСАЛа, во внутренние документы Компании (трудовые договоры, корпоративные политики, регламенты по безопасности трудовой деятельности и др.) и в более масштабные процедуры, обеспечивающие соблюдение требований законодательства.^[102-17]

В 2018 году в Компании была введена «Политика по правам человека». В ее рамках координируются следующие принципы, которым Компания полностью соответствовала в отчетном периоде:

- недопустимость дискриминации по признаку пола, расы и/или религии;
- отказ от использования детского и принудительного труда;
- предоставление условий труда, безопасных для жизни и здоровья работников, принятие мер по предупреждению производственного травматизма;
- соблюдение норм, касающихся времени работы и отдыха, сверхурочных работ, уровня заработной платы, продолжительности рабочего дня и другие;
- соблюдение норм и правил деловой этики и права, осуществление прозрачной операционной деятельности, соблюдение законодательства, касающегося борьбы с легализацией незаконно полученных денежных средств;
- осуществление мер, необходимых для уменьшения уровня воздействия производства на окружающую среду, включая сохранение свежей воды для удовлетворения потребностей людей;
- соответствие предоставляемых услуг и поставляемых товаров стандартам качества и безопасности;
- уважение культурных особенностей стран и регионов присутствия.^[406-1]

Детский и принудительный труд законодательно запрещен в большинстве стран присутствия Компании. РУСАЛ устанавливает запрет на использование детского и принудительного труда в соответствии с законодательной базой Конституции Российской Федерации, Трудовым кодексом Российской Федерации, Федеральным законом об образовании № 273-ФЗ, Кодексом корпоративной этики, Политикой по правам человека и Кодексом делового партнера. Таким образом, Компания не использует детский и принудительный труд даже в том случае, если он разрешен на законодательном уровне в регионах присутствия Компании.

РУСАЛ также регулярно проводит контрольные мероприятия: инспекции финансово-хозяйственной деятельности организаций, индивидуальные проверки работников Дирекции по контролю, внутренние аудиты. С момента создания Компании признаков нарушения указанных запретов и несоблюдения соответствующих законов и требований относительно использования детского и принудительного труда выявлено не было.^{[408-1], [409-1]} Соблюдение субъектами в цепочке поставок Компании запрета на детский и принудительный труд контролируется путем проведения проверок поставщиков отделом закупок Компании. Аудиты включают проверки на соответствие другим нормам ESG, изложенным в Кодексе делового партнера Компании. Между введением Кодекса делового партнера в 2015 году и окончанием этого отчетного периода не было обнаружено доказательств нарушения этих запретов в цепочке поставок Компании.

Обучение в области прав человека, преимущественно в аспекте соблюдения трудовых прав, проводится для сотрудников кадровых служб.

¹ Позиция Компании и связанные с ней действия в отношении конфликта интересов представлены в «Кодексе корпоративной этики», раздел 3.6.^[102-25]

Служба доверия

Нарушения прав человека — один из видов нарушения кодекса этики. В РУСАЛе действуют политики, которые обязывают сотрудников сообщать обо всех известных им случаях нарушения кодекса этики и запрещают любые формы преследования лиц, сообщающих о данных нарушениях. В Компании существует механизм, который позволяет сотрудникам и третьим лицам заявлять о предполагаемых случаях нарушения этики, а Компании обрабатывать все сообщения, проводить соответствующие расследования и принимать необходимые меры. До 2018 года этим механизмом была Линия доверия, которая действовала на всех предприятиях Компании. В 2018 году на российских предприятиях Компании началось внедрение новой системы — службы доверия «Сигнал». Служба доверия «Сигнал» будет запущена на зарубежных активах в 2019 году и будет постепенно внедряться на других предприятиях Компании. Поэтапное внедрение системы на иностранных предприятиях Компании планируется начать в 2019 году, а до этого будет функционировать Линия доверия².

Служба доверия «Сигнал» дает возможность подать сообщения любым из следующих способов: по электронной почте, по телефону, на абонентский ящик, через заполнение формы на сайте. Все сообщения поступают в департамент внутреннего аудита и анализа бизнеса, который заносит их в реестр и принимает решение о необходимости проведения расследования, присвоении степени приоритетности. Предполагаемый случай нарушения кодекса этики расследуется департаментом внутреннего аудита и анализа бизнеса самостоятельно, или с привлечением департамента защиты ресурсов, или передается на рассмотрение департаменту защиты ресурсов. Затем результаты обработанных сообщений фиксируются, и в соответствии с результатами расследования принимаются необходимые меры.

В 2018 году в Компании был проведен общий обзор работы службы доверия, по результатам которого был отмечен рост числа поступающих на Линию доверия сообщений, связанный с тем, что инструмент стал более узнаваемым и часто используемым. Если в 2017 году на Линию доверия поступило 29 сообщений, то в 2018 году в службу доверия «Сигнал» поступило 53 сообщения, а за первые два месяца 2019 года — уже 40 обращений.

График 3. Поступившие в 2018 году сообщения



По всем 53 поступившим сообщениям проведены проверки. В качестве проверяющих выступали сотрудники департаментов, из которых были получены сообщения, либо сотрудники других департаментов. Сотрудники других департаментов привлекались в случаях, когда для проведения проверки требовались специализированные компетенции или необходимо было обеспечить независимость и исключить потенциальный конфликт интересов.^[102-25] В результате проверок:

- восемь сообщений по вопросам трудового права подтверждены полностью или частично. Среди подтвержденных случаев поступала информация о наличии конфликта интересов, недобросовестности работы с подрядной организацией, сокрытии несчастного случая с работником предприятия;
- в отношении 11 сотрудников, допустивших нарушения, применены дисциплинарные взыскания, в том числе принято решение о понижении в должности, объявлены выговоры и месячное депремирование, а также один сотрудник уволен.

Основные результаты проведения мероприятий по популяризации и продвижению службы доверия, запланированных на 2018 год:

- проведен опрос сотрудников предприятий Компании с целью анализа эффективности работы службы информирования (Линии доверия);
- для информирования сотрудников проведен конкурс на новое название и слоган для службы доверия — в результате было выбрано новое название «Служба доверия «Сигнал» и слоган «Нам не все равно»;
- установлен бесплатный телефон службы доверия 8 (800) 234-56-40, внутренний номер (026) 56-40 и Email: signal@rusal.com;
- совместно с Дирекцией по связям с общественностью разработан новый бренд для службы доверия и обновлен сайт службы;
- утвержден план популяризации службы доверия;
- в корпоративном еженедельнике «Вестник РУСАЛа» за август 2018 года вышло первое интервью директора Дирекции по контролю и запланировано написание ряда статей для популяризации службы доверия;
- размещены информационные ролики на внутри-корпоративном телеканале «РУСАЛ ТВ»;
- проведена разработка имиджевых плакатов;
- разработаны, напечатаны и размещены на предприятиях Компании листы и карманные календари с информацией о работе службы доверия и ее координатами.

² Представители местных сообществ и малых народов также могут сообщать о нарушении своих прав в службу доверия Компании.

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

Система внутреннего контроля

Используя современные стандарты и процедуры управления, Компания внедряет эффективные системы контроля и управления рисками. Система внутреннего контроля предназначена для защиты активов, совершенствования бизнес-процессов, обеспечения соответствия финансово-хозяйственной и иной деятельности Компании законодательным требованиям, а также для поддержания на должном уровне контрольной среды. Система внутреннего контроля направлена на обеспечение соблюдения требований:

- к публичным компаниям;
- соглашения между акционерами;
- кредитного соглашения Aluminium Facility Agreement (AFA) в отношении соответствия деятельности законодательным и нормативным актам различных юрисдикций;
- в сфере трудовых отношений и социальной политики Компании;
- в области охраны окружающей среды и др.

В Компании действует порядка 40 нормативных документов, которые регулируют вопросы внутреннего контроля, включая «Экологическую политику», «Политику в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности», «Политику в отношении персонала Компании», «Кодекс корпоративной этики», «Антикоррупционную политику», «Кодекс делового партнера», «Регламент совершения операций с ценными бумагами должностными лицами и сотрудниками Компании», «Регламент закупок».

Основными уполномоченными органами, которые действуют в данной области, являются Дирекция по контролю, внутреннему аудиту и координации бизнеса, Комитет по аудиту и Ревизионная комиссия.

По итогам проведенной в конце 2018 года оценки Совет директоров подтвердил, что в отчетном периоде система внутреннего контроля работала в соответствии с требованиями «Кодекса корпоративного управления».

Дирекция по контролю, внутреннему аудиту и координации бизнеса функционально подчиняется Комитету по аудиту Совета директоров, административно — Генеральному директору. Дирекция по контролю, внутреннему аудиту и координации бизнеса ежеквартально отчитывается Комитету по аудиту Совета директоров о результатах проведенных плановых и внеплановых аудитов и статусе реализации владельцами процессов рекомендаций, полученных по результатам проведенных внутренних аудитов. Основными задачами Ревизионной комиссии на предприятиях являются обеспечение надзора за эффективностью финансово-хозяйственной деятельности, а также анализ и проверка бухгалтерской отчетности предприятий при подготовке годовых собраний акционеров.

Служба комплаенса

Компания уделяет большое внимание соблюдению принятых законов, установленных правил, стандартов, а также иных требований и предотвращению их нарушений (служба комплаенса).

Основными задачами службы комплаенса являются:

- разработка и внедрение, а также совершенствование политики и процедур, направленных на соблюдение соответствующих требований;
- внедрение процедур и принятие иных необходимых мер, направленных на предотвращение нарушений соответствующих требований;
- обучение в сфере комплаенса;
- помощь сотрудникам Компании в исполнении их обязанностей по соблюдению соответствующих требований;
- продвижение и развитие в Компании соответствующей комплаенс-культуры, обеспечивающей этическое поведение сотрудников и их приверженность принципу соблюдения соответствующих требований.

В РУСАЛе служба комплаенса занимается проверкой благонадежности поставщиков в рамках комплаенс-процедур, осуществляет проверку соблюдения прав человека и антикоррупционного законодательства в ходе проверки договоров. Служба отслеживает любые сделки, которые осуществляются в Компании. При введении контрагента в систему электронного документооборота проводится проверка контрагента, с которым заключают договор, проверка предмета договора, проверка соблюдения требований, применяемых к валюте расчетов по договору.

Основные изменения, произведенные в службе комплаенса в 2018 году:

- введена должность комплаенс-офицера;
- создана система согласования сделок на соответствие требованиям применимого законодательства и локальных нормативных актов о противодействии коррупции, а также осуществляется контроль за соблюдением санкционных ограничений.

Противодействие коррупции и мошенничеству

РУСАЛ прилагает усилия к недопущению подкупа частных лиц или государственных служащих, не участвует ни в каких формах неэтичных поощрений или платежей. Компания применяет следующие политики, которые предусматривают несение ответственности за коррупцию и взяточничество, вымогательство, мошенничество и отмывание денежных средств: «Антикоррупционная политика», «Кодекс корпоративной этики», «Кодекс делового партнера», «Кодекс осуществления операций с ценными бумагами соответствующими должностными лицами Компании», «Положение о предотвращении и разрешении конфликта интересов» и «Политика информирования о нарушениях».

Основная роль в предотвращении случаев коррупции принадлежит должностному лицу по глобальному комплаенсу, Дирекции по контролю, внутреннему аудиту и координации бизнеса и Дирекции по защите ресурсов, которые, в свою очередь, координируют деятельность соответствующих подразделений на предприятиях Компании.

В РУСАЛе внедрены стандартные положения о противодействии коррупции, которые включаются в заключаемые компанией контракты в соответствии с установленной политикой РУСАЛа по соблюдению антикоррупционного законодательства. При подозрении на совершение коррупционных и мошеннических действий сотрудники и третьи лица могут обратиться в описанную ранее службу доверия «Сигнал».

Также с целью противодействия мошенничеству в 2018 году увеличилась численность персонала департамента по контрольно-ревизионной работе: был сформирован новый отдел инвентаризаций, который занимается внеплановыми выездными проверками и осуществляют поддержку в рамках ревизий. В свою очередь, департамент внутреннего аудита и анализа бизнеса проверяет элементы соблюдения поставщиками антикоррупционных политик в рамках проверки процесса закупок.

Риски в области коррупции и мошенничества анализируются и вносятся в карту рисков Компании.^[205-1]

РУСАЛ придерживается принципов неправительственной международной организации по борьбе с коррупцией Transparency International, направленных на борьбу со взяточничеством. В 2018 году Компания соблюдала применимое законодательство в отношении противодействия коррупции в различных юрисдикциях, в которых она осуществляет свою деятельность. Некоторые из этих законов включают:

- Закон США о коррупции за рубежом (FCPA);
- Закон США о взяточничестве;
- антикоррупционные законы КНР;
- российские антикоррупционные законы;
- антикоррупционные законы Джерси.

Компания вошла в топ-10 самых прозрачных компаний в России в части антикоррупционных программ, по мнению организации Transparency International. Также Компания придерживается принципов инициативы EITI (Extractive Industries Transparency Initiative — Инициатива прозрачности добывающих отраслей).

УПРАВЛЯ
ИСКУСНО



07

УПРАВЛЕНИЕ
ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Подход к управлению

В целях формирования унифицированного процессного подхода ко всем аспектам деятельности Компании РУСАЛ внедрил систему менеджмента качества (СМК), обеспечивающую эффективное функционирование и взаимодействие рабочих процессов. Деятельность СМК РУСАЛа также направлена на улучшение процессов управления рисками и возможностями и на предупреждение проблем в управлении цепочками поставок. Процедуры управления в рамках СМК затрагивают следующие стадии жизненного цикла продукции:

- анализ требований клиентов;
- разработка новых и оптимизация действующих производственных процессов;
- закупка сырья и материалов;
- производство;
- взаимодействие с клиентами;
- хранение и доставка продукции.

Основные российские и зарубежные предприятия РУСАЛа имеют сертификаты соответствия требованиям ISO 9001. В 2018 году был успешно реализован переход на новую версию стандарта для автомобильной промышленности IATF 16949. 6 алюминиевых заводов — Красноярский алюминиевый завод (КрАЗ), Иркутский алюминиевый завод (ИркАЗ), Саяногорский алюминиевый завод (САЗ), Братский алюминиевый завод (БрАЗ), Новокузнецкий алюминиевый завод (НкАЗ), Литейно-механический завод «СКАД» — и 5 отдаленных подразделений имеют сертификаты соответствия требованиям международного стандарта для поставщиков автомобильной промышленности IATF 16949.

Политика в области менеджмента качества устанавливает единые требования и принципы для всех предприятий Компании, а ее реализация дополнена наличием стандартов, регламентов и руководств, которые регулярно пересматриваются. Для регламентирования деятельности в подразделениях в Компании также проходят совещания по качеству и внутренние аудиты (СМК, бизнес-процессы и продукция), в ходе которых проводится оценка состояния и выявляются области для улучшения.

Основные направления в области качества определены в «Стратегии развития по качеству на 2018–2021 годы». Они включают в себя:

- повышение качества процессов;
- совершенные процессы;
- фокусные программы, направленные на улучшение процесса взаимодействия с клиентами;
- развитие сотрудничества с поставщиками;
- модель бизнес-совершенства РУСАЛа.

Для достижения каждой из этих целей создаются программы, которые еженедельно оцениваются на соответствие принципу достижения поставленных целей. В 2018 году был реализован обширный план-график внутреннего аудита, в рамках которого было проведено 13 внешних и 132 внутренних тренинга. Таким образом, обучение в области качества получило 51 967 сотрудников (215 — обучены внешними поставщиками услуг, 1 484 — внутренними дирекциями, 50 270 — прошли обучение с помощью системы дистанционного обучения).

Основные проекты

Инициатива **«Совершенный процесс»** была запущена с целью развития производственных процессов, ориентированных на удовлетворение и предупреждение основных требований клиентов. Эта инициатива предполагает проведение ряда мероприятий, направленных на развитие производственных процессов до уровня «совершенный». Этапы включают в себя:

- выявление требований ключевых клиентов;
- сравнительный анализ качества, определение областей для улучшения и возможностей;
- определение специальных характеристик продукта;
- определение специальных параметров процесса в зависимости от характеристик;
- назначение методов осуществления контроля и проведения анализа с помощью измерительных систем;
- мониторинг и оценку стабильности и возможностей производственного процесса;
- разработку и совершение корректирующих действий для улучшения процесса и продукта;
- оценку эффективности процесса со стороны клиента.

Фокусная программа улучшения взаимодействия с клиентами, направленная на поддержание и развитие сотрудничества с ключевыми или стратегическими клиентами, продолжила свое существование. Преимущество данной программы заключается в том, что она учитывает приоритеты клиентов при построении с ними устойчивых взаимоотношений в области некоммерческих аспектов. Программа устанавливает контакт между Компанией и клиентами посредством регулярного прямого общения и получения обратной связи, что помогает улучшать характеристики продукции и повышать лояльность клиентов.

Анализ основных причин повторяющихся претензий и корректирующих действий по вызывающим их проблемам находится под пристальным вниманием руководителей предприятий РУСАЛа. Для их решения сформированы команды по рассмотрению повторяющихся претензий (Variability Reduction Teams — VRT). Статус решения проблем по повторяющимся претензиям и извлеченные уроки регулярно рассматриваются на заседании Управляющего комитета по качеству.

Таблица 8. Основные цели и результаты 2018 года

Цель на 2018 год	Результаты 2018 года	Цель на 2019 год
Распространение лучшей практики между заводами и дивизионами по результатам совершенных процессов по видам сплавов на агрегатах по производству продукции с добавленной стоимостью (ПДС)	<ul style="list-style-type: none"> — Проведена сертификация по новой версии IATF и стандарту DNV GL SHIP. — Проведены успешные внутренние испытания на непрерывное производство деталей (Run-at-Rate) для валидации продукта и процесса линии Progerzi Саяногорского алюминиевого завода (САЗ) по перспективному планированию качества продукции (APQP) квалификации с BMW. — Завершен этап оценки осуществимости и квотирования по APQP с Bosch на Красноярском алюминиевом заводе (КрАЗ) по производству блоков ABS/ESP. — В рамках инициативы были разработаны операционные стандарты на продукцию РУСАЛа, учитывающие возможности заводов 	Обеспечение поддержания 39 реализованных совершенных процессов, а также расширение периметра охвата совершенными процессами по всей цепочке междивизиональных и внутризаводских поставок: от сырья до готовой продукции
Вовлечение производственного персонала в применение инструментов по качеству и постоянное улучшение	— Запущена инициатива «Совершенные процессы», организованы тренинги по улучшению качества и обучению экспертов IATF	Разработка процесса по формированию точечных уроков (Single Point Lesson) и их объединению в единую корпоративную базу «Выученные уроки» (Lessons Learnt Base) для обязательного применения в новых проектах независимо от зоны ответственности
Развитие системы взаимодействия с ключевыми клиентами для достижения статуса «Мастер-поставщик», укрепление бренда РУСАЛа и развитие успешного сотрудничества в дальнейшем	<ul style="list-style-type: none"> — Подтверждено 47 статусов «Мастер-поставщик» (из них 36 в 2018 году). — Организован процесс управления рейтингами РУСАЛа с помощью внедрения централизованного и регулярного сбора и анализа рейтингов на портале ДМК. — Разработано техническое задание для последующего внедрения в систему управления взаимоотношениями с клиентами (CRM — Customer Relationship Management) с учетом имеющихся модулей 	В рамках оптимизации системы взаимодействия с клиентами Компания рассчитывает реализовать в качестве корпоративного бенчмаркинга четыре пилотные фокусные программы улучшения взаимодействия со стратегическими ключевыми клиентами по каждому типу продукта

Цель на 2018 год	Результаты 2018 года	Цель на 2019 год
Интеграция инструментов управления качеством в производственные процессы посредством автоматизации, статистического управления процессами, мотивации сотрудников и оптимизации методов контроля	<ul style="list-style-type: none"> – Начата реализация проекта Digital Quality, направленных на усовершенствование процессов, программ улучшения и управления компетенциями. 	Обеспечение внедрения системы качества закупок (ДНП, дивизион «Даунстрим», инженерно-строительный дивизион)
Управление специальными требованиями клиентов к продуктам, процессам и системам, включая требования стандарта качества немецкой автомобильной промышленности (VDA)	<ul style="list-style-type: none"> – Запущен процесс анализа специфических требований клиентов (Customer Specific Requirements – CSR). – Проводится аудит процесса по VDA 6.3 и продукта по VDA 6.5, обучено 154 сотрудника. – В результате работы команд VRT наблюдается продолжительное снижение общего количества и количества хронических претензий. Хроническая претензия – это претензия, полученная неоднократно к любому виду дефекта любым подразделением, а именно: <ul style="list-style-type: none"> – периодически/регулярно повторяющаяся претензия к качеству продукта в течение длительного времени, которая не может быть решена в рамках стандартного 8D-подхода; – для решения которой сформирована межфункциональная команда VRT – Variability Reduction Team, задача которой является комплексное определение причин проблемы, разработка мероприятий по сдерживанию, устранению и решению проблемы тиражирования на всех заводах РУСАЛа. – Также были сокращены сроки расследования претензий с 67 дней в 2015 году до 7 дней в 2018 году. 	Оптимизация претензионной работы с поставщиками (обоженные анодные блоки – ОАБ, кокс, пек, алюминий фтористый) и согласование требований при несопоставимости методик осуществления контроля за характеристиками сырья и материалов

График 4. Количество претензий клиентов

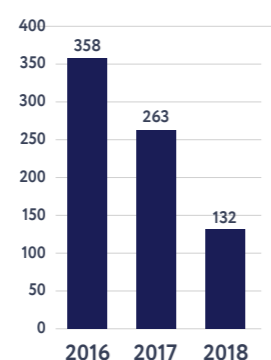
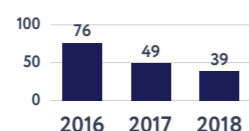


График 5. Количество хронических претензий



Цель на 2018 год	Результаты 2018 года	Цель на 2019 год
Построение пилотной TQM – модели совершенствования на Саяногорском алюминиевом заводе	<ul style="list-style-type: none"> – Успешно завершено годовое очное обучение и аттестованы 9 экспертов по IATF от каждого завода алюминиевого дивизиона. – Разработано программное обеспечение «Автоматизированное рабочее место» (АРМ) для управления компетенциями по качеству САЗ. – Внедрен подход ежедневного управления (Daily Management) по критериям JUSE (Японский союз ученых и инженеров) на САЗ 	Внедрение TQM (Total Quality Management) РУСАЛа по критериям «Deming Prize» (приз Деминга за качество) на Саяногорском алюминиевом заводе (САЗ) с последующим проведением диагностики со стороны JUSE (Японский союз ученых и инженеров), а также на алюминиевых заводах. Внедрение лучшей практики в алюминиевом дивизионе под руководством обученных экспертов IATF
Реализация проекта IATF по практическому внедрению инструментов качества и завершение квалификации команды экспертов на пилотном заводе	<ul style="list-style-type: none"> – Аттестованы девять экспертов по 25 дисциплинам. – Каждый экспертом на заводе выполнена практическая работа по решению проблем с применением инструментов качества. – Каждый эксперт прошел стажировку в должности руководителя службы качества (СК). – Проведена финальная аттестация и подтверждение компетенций экспертов 	Организация процесса управления новыми проектами квалификаций по APQP для возвращения позиций на мировом автопромышленном рынке; обеспечение успешного выполнения имиджевой квалификации по APQP с одним из ведущих игроков рынка оригинального производителя оборудования (OEM) с BMW на САЗ
Повышение знаний и компетенций руководителей служб качества на производственных площадках посредством программы обучения «Колледж качества»	<ul style="list-style-type: none"> – «Колледж качества» – это очное обучение сотрудников Компании на месте по основам и инструментам управления качеством (с практической частью в виде домашнего задания). В отчетном периоде был реализован проект «Колледж качества», в рамках которого было проведено две первых сессии в Красноярске для руководителей системы качества предприятий и дивизионов. – Разработано 19 курсов по качеству и проведено очное обучение 1011 сотрудников. 	Расширение периметра работы «Колледжа качества» на руководителей и кадровый резерв, а также каскадирование колледжа на дивизион «Даунстрим» (предприятия по производству фольги и тары, а также порошков и колесных дисков) и Дирекцию по новым проектам (ДНП)
Обеспечение единого подхода к управлению качеством входящих материалов	<ul style="list-style-type: none"> – Обеспечен единый подход к управлению качеством входящих материалов. 	
Расширение требований к поставщикам по перспективному планированию качества продукции и плану управления, а также по APQP/PPAP и порядку работы с несоответствиями по методике G8D	<ul style="list-style-type: none"> – Одобрены PPAP с поставщиками (Full approval – 20, Interim approval – 8). – Материалы Fe80F, Ti80F, AlSr10, AlSr20 исключены из списка безальтернативных за счет аттестации новых поставщиков 	Организация выделенной структуры в составе ДМК по управлению проектами APQP по квалификациям продуктов, процессов и систем
Совершенствование процесса управления затратами на качество	<ul style="list-style-type: none"> – Модуль формирования отчета по затратам на качество разработан и реализован в SAP. – Реализованы разделы: затраты на сертификацию, обучение, затраты в портах, претензии, командировочные расходы, затраты на проведение внешних лабораторных испытаний. – Доработаны ИТ-системы (SAP, Aldor, CRM) для привязки к статьям затрат на качество, SAP BI переведен в тестовый режим эксплуатации 	

Цель на 2018 год	Результаты 2018 года	Цель на 2019 год
Переход и сертификация по новой версии стандарта автопрома IATF 16949	– Переход и сертификация успешно завершены	Организация процесса аттестации поставщиков согласно IATF 16949 для расширения номенклатуры аналогов по ключевым видам сырья и материалов
Создание цифровой модели СМК	– В рамках глобальной программы «Сквозная автоматизация» в 2018 году начата реализация проекта Digital Quality – автоматизация процессов СМК, которая включает в себя проведение проверок, претензионную работу с поставщиками и клиентами, 8D, выполнение анализа видов и последствий потенциальных отказов (FMEA) и разработку планов управления, APQP. По мере внедрения и тиражирования программных продуктов будет проведена актуализация соответствующих процессов	В рамках проекта «Сквозная автоматизация» планируется поэтапное внедрение направления Digital Quality и его интеграция с действующими информационными системами

Планы на 2019 год

Таблица 9. Цели на 2019 год

Показатели	Единицы измерения	Цель на 2019 год
Длительность рассмотрения претензий клиентов	Рабочих дней, не более (ср. знач.)	10
Результативность решения проблем по претензиям	Количество повторных рекламаций, ед.	47
Оперативность рассмотрение заявок клиентов по продуктам	Рабочих дней, не более (ср. знач.)	15
Своевременность предоставления отчетов по производству опытных партий	Рабочих дней, не более	10
Результативность устранения внутренних несоответствий	Снижение дефектности по топ-3 несоответствиям	Снижение на 15%
Совершенный процесс	Количество новых совершенных процессов	18 новых проектов Поддержание 39 проектов
Фокусная программа улучшения взаимодействия с ключевыми клиентами	Количество	34
Количество текущих мастер-статусов клиентов	Количество	55
Проведение корректирующих мероприятий по значимым несоответствиям по итогам выполнения внутренних аудитов в течение 30 дней	% своевременно проведенных мероприятий	100

БИЗНЕС-СИСТЕМА РУСАЛа

Подход

Бизнес-система РУСАЛа – это среда развития персонала и создания культуры, направленной на непрерывное улучшение производственных и бизнес-процессов. Она обеспечивает системный подход к использованию инструментов повышения эффективности, способствует внедрению и распространению производственной системы РУСАЛа.

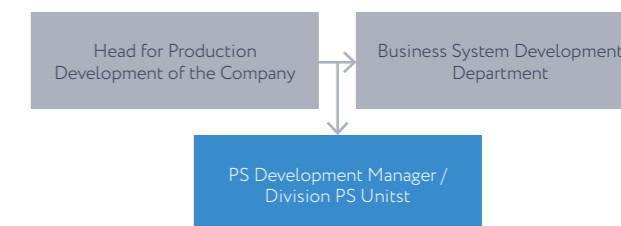
Бизнес-система РУСАЛа (БС) основана на принципах производственной системы TOYOTA (TPS), которые позволяют Компании непрерывно совершенствовать производственные и бизнес-процессы, быстро реагировать на изменения потребностей клиентов и оставаться эффективной компанией на мировом рынке. Особенностью TPS является объединение управления производством и логистикой и построение процессов взаимодействия между клиентом и поставщиком.

Таким образом, целью построения и развития бизнес-системы является формирование сквозных бизнес-цепочек – от поставщика до клиента, обеспечение эффективного управления их ожиданиями и потребностями, а также внедрение культуры постоянных улучшений на предприятиях. Бизнес-система создается в масштабах всей Компании, включая иностранные активы.

В 2018 году обязанности Директората по развитию производства (ДРП) были сокращены при сохранении департамента развития бизнес-системы, который,

помимо прочего, отвечает за реализацию логистических проектов. Упрощенные функции Дирекции по развитию производства были переданы отделам эксплуатации бизнес-системы.

График 6. Структура управления бизнес-системой



Результаты в 2018 году

Перед Компанией поставлена стратегическая задача по снижению себестоимости продукции, и проекты бизнес-системы могут внести заметный вклад в ее достижение за счет снижения транспортных расходов, исключения затрат на переупаковку продукции, отсутствия претензий со стороны клиентов по срокам поставки, эффективного обслуживания и эксплуатации оборудования и других изменений.

В 2018 году были продолжены предыдущие и открыты новые проекты по снижению затрат и повышению эффективности работы оборудования, достигнуты нижеследующие результаты.

Таблица 10. Показатели развития бизнес-системы

Показатели	2015	2016	2017	2018
Количество проектов, направленных на развитие бизнес-системы (проекты на уровне Компании – по оптимизации логистических операций, качеству, развитию поставщиков и др.)	119	312	163	139
Количество внутризаводских проектов (проекты на уровне предприятия, направленные на снижение потерь, оптимизацию работы оборудования и др.)	403	415	392	231
Суммарный экономический эффект от реализации мероприятий по внедрению бизнес-системы, млн долл. США	34,9	53,6	65,3	67,3

Проекты взаимодействия с внешними партнерами

РУСАЛ также расширяет свой опыт в области развития бизнес-системы, взаимодействуя с рядом внешних партнеров.

В 2018 году сотрудники РУСАЛа провели обмен опытом внедрения бизнес-системы со следующими компаниями: СПАО «Ингосстрах», АО «Гражданские самолеты Сухого», ОАО «РЖД», филиал «Производство полиметаллов» АО «Уралэлектромедь», ОАО «Красцветмет», ООО «Аэропорт Емельяново» и др. Были реализованы проекты совместно с городской клинической больницей № 51 и клиникой «АльтраВита».

В 2018 году была начата работа с АО «Морской порт Санкт-Петербург» по развитию бизнес-системы. Был организован визит топ-менеджеров порта на Rusal Aughinish с целью ознакомления с опытом внедрения бизнес-системы. Для топ-менеджмента порта также был проведен семинар по ознакомлению с принципами бизнес-системы РУСАЛа, где были представлены результаты наиболее значимых логистических проектов. Впоследствии был проведен недельный практический тренинг для линейных руководителей порта на производственной площадке порта по изучению подходов и принципов бизнес-системы РУСАЛа.

РУСАЛ реализовал проект по снижению производственного цикла (Lead Time – LT) и созданию резервной цепочки поставки, в рамках которого был проведен эксперимент по перевалке СП в Зарубино. Таким образом, была сформирована судовая партия в количестве 2 900 т СП для Novelis Korea с назначением Ульсан, Южная Корея. Производство и отгрузка БрАЗ, КрАЗ, САЗ были синхронизированы по датам для равномерного прибытия в порт за 7–14 дней до планируемой даты вывоза. Фактически было произведено и отгружено 2 889,49 т (52 вагона) слитков, порт успешно справился с перевалкой. После внедрения проекта LT составил 63 дня, в то время как ранее данный показатель составлял 90 дней.

Другие инициативы

Управляющие комитеты

В целях развития бизнес-системы на предприятиях организованы управляющие комитеты. В 2018 году было проведено четыре выездных управляющих комитетов по бизнес-системе РУСАЛа с участием руководителей подразделений и членов Правления:

1. ПАО «РУСАЛ Братск», ТЭЦ-6, Братская Гидроэлектростанция ОАО «Иркутскэнерго»;
2. ПАО «РУСАЛ Братск» в г. Шелехов, АО «Кремний» и НИТЭЦ ПАО «Иркутскэнерго», Черемховский уголь;
3. «РУСАЛ Краснотурьинск», АО «СУБР»;
4. ООО «СКАД», ООО «К&К», АО «РУСАЛ Красноярск» ООО «КраМЗ».

Кайдзен-мастерские

Кайдзен-мастерские являются эффективным инструментом оптимизации производственных процессов и стандартизации технологических операций. Этот инструмент позволяет внедрить предложенные работниками изменения. Кайдзен-мастерские работают на 10 заводах РУСАЛа в алюминиевом, глиноземном дивизионах и дивизионе «Даунстрим», а также в Дирекции по новым проектам.

Таблица 11. Результаты функционирования кайдзен-мастерских

Показатели	2015	2016	2017	2018
Получено предложений от работников, ед.	5311	10 863	14 417	13 627
Реализовано предложений работников	4 639	9 856	12 491	11 952
Количество кайдзен-мастерских	10	10	10	10

Конкурс «Улучшения года»

Ежегодно на предприятиях компании проводится конкурс «Улучшения года». В 2018 году конкурс был проведен по пяти номинациям: «Безопасность», «Качество», «Производительность», «Экономичность», а также по новой специальной номинации «ТРИЗ». Поступившие от работников предложения проходят оценку и лучшие признаются победителями и внедряются на производстве. Ежегодно РУСАЛ получает экономический эффект от реализации поступивших предложений. В 2018 году экономический эффект от внедрения изменений составил 1175 247 000 руб. (18,7 млн долл. США). Экономический эффект выразился в снижении издержек и повышении эффективности производства и доходов.

Таблица 12. Количество работников, принявших участие в конкурсе

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Количество работников, чел.	1200	1477	1537	1602	1692	1709

Обучение принципам бизнес-системы

Внедрение бизнес-системы требует максимального участия, понимания и заинтересованности всех сотрудников Компании, включая высшее руководство. Поэтому обязательными элементами управления бизнес-системы являются развитие персонала и обучение инструментам управления, а также внедрение процедур выявления лидеров на производстве (программа БС-250).

Программа подготовки кадрового резерва БС250 обеспечивает преемственность подходов к управлению процессом внедрения бизнес-системы и накапливает опыт Компании. В 2018 году в программе БС-250 приняло участие 408 человек (третий этап). 70 участников набора 2016 года окончили программу, из них 19 получили дипломы с отличием.

Назначение на вышестоящие должности получили 104 участника, из них на должность управляющего директора предприятия назначено 7 человек. За 4 года (2015–2018 годы) реализации программы 27% от общего количества участников назначены на вышестоящие должности.

В рамках программы повышения квалификации сотрудников и достижения личных целей в 2018 году (КПЭ) обучено 439 сотрудников, из них 97 прошли практическое обучение.

Таблица 13. Обучение работников принципам и инструментам бизнес-системы

Показатели	2015	2016	2017	2018
Внутреннее обучение, чел.	1213	3780	2280	6588
Внешнее обучение, чел.	207	27	44	121
Дистанционное обучение, чел.	3030	3844	12399	3494
Количество практических тренингов по различным темам в области организации и оптимизации производственного процесса, ед.	32	306	84	780

В 2016 году на учебных площадках и эталонных участках модельных заводов было проведено практическое обучение принципам бизнес-системы для всех членов Правления и членов кайдзен-команд заводов. Все члены Правления, а также 19 руководителей высшего звена прошли обучение и аттестацию на знание методов и подходов бизнес-системы. С того момента данная практика применяется при назначении сотрудников на руководящие должности.

Планы на 2019 год

В 2019 году планируется реализовать следующие инициативы:

- организовать и провести заводской и корпоративный этапы конкурса «Улучшения года 2019»;
- организовать и провести аудиты по внедрению бизнес-системы на предприятиях Компании в соответствии с графиком на 2019 год;
- начать реализацию проекта на АО «РУСАЛ-Ачинск» по восстановлению работоспособности оборудования и соблюдению технологических режимов;
- совместно с Дирекцией по персоналу (ДП) организовать программу «Основы промышленного дизайна» (открытие кафедры СФУ), обучение принципам бизнес-системы, а также организовать программу сотрудничества с центром молодежных инициатив «Лаборатория РУСАЛа»;
- организовать методологическую поддержку программы проведения междивизиональных стажировок кадрового резерва в 2019 году.

ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК

Подход и структура цепочки поставок

РУСАЛ является одним из крупнейших мировых производителей алюминия и работает с большим количеством поставщиков электроэнергии и топливных продуктов, сырья и материалов, оборудования и техники, а также услуг, включая подрядные организации, непосредственно работающие на объектах Компании.

Среди поставщиков РУСАЛа – крупнейшие российские и зарубежные компании (ОАО «РЖД», «КВМ», Hebei Sitong и другие). Большинство из них публикуют регулярные отчеты в области устойчивого развития или имеют официальную позицию по основным аспектам управления. В свою очередь, РУСАЛ является поставщиком для компаний, работающих в таких отраслях промышленности, как машиностроение, автомобилестроение, металлургия, химическая, транспортная, строительная, электротехническая, пищевая, упаковочная отрасли и др. Компания также взаимодействует с организациями, оказывающими посреднические услуги (дистрибьюторы и компании оптовой торговли, товарные биржи и электронные торговые площадки). Ежегодно появляются новые компании, которые становятся поставщиками РУСАЛа.^[102-9]

В 2018 году общий объем закупок РУСАЛа у поставщиков составил 8,828 долл. США, из которых 34% объема закупок пришлось на местных поставщиков.^{1,2} [204-1] Управление цепочкой поставок находится в ведении ряда подразделений (в зависимости от вида поставляемых сырья и материалов): Дирекции по обеспечению бизнеса, коммерческого департамента алюминиевого дивизиона, отделов материально-технического снабжения алюминиевых заводов.

При оценке и выборе новых поставщиков проводится аттестация сырья и материалов, участие в одобрении поставщиков принимает Инженерно-технологический центр (ИТЦ), Дирекция по менеджменту качества, алюминиевые заводы.

В качестве политики в области цепочек поставок в Компании используется «Кодекс делового партнера», который затрагивает, помимо прочего, качество, а также экологические и социальные риски, связанные с цепочкой поставок. Ознакомление поставщиков с «Кодексом делового партнера» осуществляется через официальный сайт РУСАЛа в сети Интернет. Помимо этого, работники, заключающие сделки, могут оповещать поставщиков о «Кодексе делового партнера» и предлагать присоединиться к «Кодексу делового партнера» письменно.

Система требований РУСАЛа, предъявляемых к поставщикам сырья и материалов для производства основной продукции, определена в следующих основных документах Компании:

- «Соглашение по качеству»;
- «Регламент по осуществлению закупок»;
- «Регламент по проведению аттестации поставщиков сырья и материалов»;
- «Регламент по проведению аудитов заводов-изготовителей сырья и материалов»;
- «Регламент по аккредитации поставщиков»;
- «Методика рейтинговой оценки поставщика»;
- «Руководство по развитию СМК поставщиков»;
- «Методика организации учета сырья и материалов с отклонениями от требований нормативных документов»;
- «Регламент по управлению подрядными организациями в области охраны труда, промышленной, пожарной и экологической безопасности»;
- «Регламент «Система аккредитации поставщиков».

В 2018 году был актуализирован «Регламент по проведению аудитов поставщиков». В часть документа, касающуюся проведения дистанционных аудитов новых поставщиков (до начала проведения аттестации), были внесены дополнения. Также в целях выполнения требований IATF 16949 в Контрольную карту были внесены дополнительные критерии оценки.^[102-10]

Аттестация поставщиков^{[308-1], [414-1]}

При оценке и выборе новых поставщиков проводится аттестация сырья и материалов, участие в одобрении поставщиков принимает Инженерно-технологический центр (ИТЦ), Дирекция по менеджменту качества, алюминиевые заводы.

С целью управления рисками в области качества и технологий в цепочке поставок Компания осуществляет аттестацию своих поставщиков в соответствии с требованиями IATF 16949, применяя подход APQP (PPAP).

Этапы аттестации поставщиков сырья и материалов для производства основной продукции представлены ниже.

Рисунок 2. Этапы аттестации



В Компании проводятся аудиты потенциальных, новых и действующих поставщиков основного сырья и материалов. Перед началом проведения аттестационных испытаний и аудита поставщику/потенциальному поставщику куратор договора направляет анкету поставщика. Анкета поставщика содержит раздел «Реализация основных принципов устойчивого развития», который включает в себя статус присоединения к «Кодексу делового партнера», а также вопросы, касающиеся реализации принципов устойчивого развития у поставщика, основанные на «Кодексе делового партнера». В процесс проведения оценки поставщиков внедрена также оценка по экологическим и социальным критериям. Среди этих критериев присутствует наличие таких международных сертификаций, как ISO 14001 (сертификация системы экологического менеджмента), осуществление необходимых действий для уменьшения уровня воздействия на состояние окружающей среды, соблюдение законодательных требований в сфере защиты окружающей среды, реализация основных принципов устойчивого развития и другие.

Особой сферой взаимодействия с поставщиками услуг и работ является охрана труда и промышленная безопасность (ОТП и ПБ), требования к которым также учитываются при проведении оценки. Наличие рисков в этой области на предприятиях поставщиков Компания считает одним из критически важных факторов, влияющих на успешность сотрудничества. Поэтому требования к соблюдению норм охраны труда и промышленной безопасности закреплены в договорах об оказании услуг. Они аналогичны требованиям, предъявляемым к собственным пред-

приятиям и сотрудникам РУСАЛа. В случае нарушения подрядными организациями условий договора к ним применяются штрафные санкции вплоть до его расторжения. Оценка подрядчиков производится по следующим основным критериям: квалификация, обеспеченность средствами индивидуальной защиты, владение навыками безопасного проведения работ. Компания проводит расследование всех происшествий. Учет травматизма среди работников подрядных организаций ведется на основании требований корпоративного регламента по подготовке единой отчетности по охране труда, промышленной и пожарной безопасности.

Службы охраны труда и промышленной безопасности РУСАЛа оказывают помощь поставщикам с целью повышения соответствия требованиям Компании. Для этого проводятся следующие мероприятия:

- обучение по вопросам охраны труда, промышленной и пожарной безопасности и оказания первой медицинской помощи;
- предварительные и периодические медицинские осмотры;
- производственный контроль условий труда;
- специальная оценка условий труда;
- ремонтно-строительные работы (в части контроля соблюдения требований ОТП и ПБ);
- транспортные перевозки;
- разработка внутренних нормативных документов в области ПБ;
- экспертизы промышленной безопасности;
- поставка средств индивидуальной защиты и спецодежды, стирка и ремонт.

1 Более подробная информация о доле закупок у местных поставщиков представлена в Приложении к отчету.

2 Рублевые затраты (алюминиевые заводы, кремниевые и ЮУКЗ) переведены по среднегодовому курсу ЦБ РФ – 62,6877 руб./долл. США, по предприятию KUBAL – шведские кроны по среднегодовому курсу: 8,69 шведских крон/долл. США.

По результатам аудита выставляется балльная оценка, которая служит обоснованием для одобрения или отказа организации к дальнейшему сотрудничеству.

Рисунок 3. Зоны балльной оценки



Если поставщик не полностью удовлетворяет требованиям РУСАЛа (на 55–69%), то Компания готова оказать поддержку в развитии таких организаций. Результаты аудита оказывают стимулирующее воздействие на развитие поставщиков: Компания содействует в устранении выявленных недостатков и в оптимизации процессов, что помогает им пройти сертификацию своих систем управления и открывает новые перспективы.

В 2018 году было проведено 42 успешных проверки поставщиков.

Усиление контроля за безопасным выполнением работ подрядными и субподрядными организациями — одно из направлений корпоративного плана работ по снижению уровня травматизма. По окончании отчетного периода было зафиксировано снижение количества несчастных случаев со смертельным исходом с участием работников подрядных организаций — с шести случаев в 2017 году до четырех случаев в 2018 году. Однако в связи с увеличением общего числа несчастных случаев (18 случаев в 2018 году) Компания ввела должность менеджера по надзору за безопасностью работ подрядных организаций и продолжила оптимизировать системы и бизнес-процессы.

В целях **развития и обучения** поставщиков РУСАЛ проводит комплексное внутреннее и внешнее обучение по следующим направлениям:

- обучение по использованию инструментов СМК (SPC, MSA, документация РРАР);
- обучение методике решения проблем 8D;
- обучение требованиям РУСАЛа к поставщикам, каскадированию требований клиентов на поставщиков.

Взаимодействие с клиентами

Одна из стратегических целей Компании — развитие долгосрочных отношений с клиентами за счет активного участия в создании новых продуктов, предложения широкого ассортимента сплавов, разработанных с учетом специфики потребностей каждого из клиентов. В 2018 году была выбрана приоритетной стратегия развития продаж на внутреннем рынке и рынке лояльных клиентов. РУСАЛ стремится к максимальному удовлетворению потребностей клиентов и сокращению количества претензий, применяя для этого различные инструменты и методы. Вопросы взаимодействия с клиентами регулируются такими стандартами, как «Управление претензиями потребителя» и «Определение и реализация законодательных требований к продукции при проведении анализа запросов потребителя».

Подразделения Компании развивают систему взаимодействия с ключевыми клиентами для достижения статуса «Мастер-поставщик» с целью укрепления бренда РУСАЛа и создания успешного партнерства в будущем.

Потребности выявляются в том числе посредством проведения анализа удовлетворенности клиентов и их требований. Исследования, выявляющие уровень удовлетворенности клиентов продукцией, проводятся ежегодно посредством анкетирования. Результаты исследования помогают увидеть возможности для улучшений и учитываются при разработке планов дальнейших действий.

В 2018 году процедура анализа удовлетворенности клиентов была усовершенствована в части мониторинга планов действий подразделений по повышению индекса удовлетворенности. В дополнение была внедрена схема процесса, отвечающая методологии PDCA («Plan-Do-Check-Act» — планирование-действие-проверка-корректировка), заключающаяся в циклически повторяющемся процессе принятия решения, известном как «Цикл Деминга». Благодаря развитию системы анализа и внедрению новых инициатив наблюдается положительная динамика изменения уровня удовлетворенности клиентов. В 2018 году средняя оценка удовлетворенности клиентов в странах СНГ составила 9,5 баллов в сравнении с 8,7 баллами в 2017 году.

Ответственность за производство продукции

С учетом здоровья и безопасности продукции в качестве части своей политики ответственности за качество производимой продукции РУСАЛ применяет двухэтапный подход, используя инновационные технологии и системы управления качеством (более подробно см. в разделах 7.1.2, 8.2.2 и 8.3) для управления потенциальными рисками для здоровья и безопасности своих продуктов.

В соответствии с политикой ответственности за качество производимой продукции РУСАЛ также ответственно относится к конфиденциальности и защите, хранению, обработке и передаче персональных данных. Компания соблюдает соответствующие законы и нормативные требования. Готовая продукция, выпускаемая на предприятиях Компании, автоматически маркируется в соответствии с государственными требованиями. На этикетку наносятся сведения о товарном знаке или названии производителя, марке алюминия или сплава, номере плавки и другая информация.^[417-1]

С целью защиты персональных данных Компания проводит маркетинговые кампании в соответствии со следующими документами:

- «Политика информационной безопасности»;
- «Положения о защите, хранении, обработке и передаче персональных данных». В 2018 году было выявлено три претензии, связанных с маркировкой: одна на рынке РФ и СНГ, одна — на рынке Азии, одна — на рынке Европы.^[417-2]

В соответствии с процедурой расследования претензий Компании в 2018 году претензии по неправильной маркировке были рассмотрены и признаны. Причинами проблем стали:

- ошибки в порту при применении внутрипортовой идентификации несмываемой краской на изделиях РУСАЛа;
- отсутствие автоматической маркировки слитков на производственном комплексе Properzi в СА3;
- отсутствие системы управления первым подходящим слитком при замене сплава на производственном комплексе Properzi в СА3е;
- ошибки при вводе информации в систему данных экспорта для аналогичных продуктов на разных заводах-изготовителях.

Для того чтобы предотвратить возникновение подобных проблем в будущем, Подразделение алюминия, Департамент транспорта и логистики и Дирекция по продажам совместно с заводами разработали и внедрили корректирующие действия, включая следующие системные меры:

- выпуск инструкций для перегрузочных портов и запрет на использование несмываемой маркировки в порту на продукции РУСАЛа;
- внесение изменений в систему данных экспорта для предотвращения ввода неверной информации при размещении заказов в Дирекции по продажам;
- формирование единого образца Сертификата качества и веса для всех заводов — производителей алюминия технического сорта;
- внедрение процедуры проверки первого слитка при смене сплава, а также с учетом риска возникновения ошибок в брендинге в технологии производства.

В течение 2018 года с момента введения корректирующих мер повторных жалоб на данные проблемы не поступало. Мониторинг претензий проводится регулярно. При повторном поступлении ранее поданной претензии информация о ней немедленно передается на уровень руководства Компании, а разработанные ранее корректирующие меры пересматриваются на предмет их усовершенствования.

В 2017 году претензии в отношении проблем с маркировкой имели и иные причины, связанные с другими заводами-производителями и другими продуктами. Корректирующие действия были выполнены в полном объеме. Повторных происшествий в 2018 году зарегистрировано не было.

За исключением указанных выше случаев, местные власти не уведомляли Компанию о каких-либо серьезных нарушениях соответствующих законов и нормативных актов, касающихся здоровья и безопасности сотрудников, рекламы, маркировки и конфиденциальности ее продуктов.

Представители заинтересованных сторон, участвующие в опросе, пришли к мнению, что упаковочный материал для готовой продукции РУСАЛа используется в незначительных объемах. Компания согласилась с этим мнением, поскольку влияние упаковочного материала, используемого для ее готовой продукции, на окружающую среду было незначительным по сравнению с другими экологическими аспектами. В результате информация по этому аспекту в данном Отчете не раскрывается.

ВНЕДРЯ
ИННОВАЦИИ

08

НАУЧНО-
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ
РАЗВИТИЕ



ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Стратегическая цель РУСАЛ — стать эффективным и экологически чистым производителем алюминия. Для ее достижения Компания инвестирует в развитие собственной инженерно-технологической базы, разработку инновационных технологий и продуктов, а также модернизацию предприятий.

Инженерно-технологический центр (ИТЦ) РУСАЛа — основное подразделение Компании, занимающееся научно-техническим развитием. Он осуществляет научно-исследовательскую и опытно-конструкторскую деятельность, имеет успешный опыт разработки и внедрения новых технологий.

Большой объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) в области развития продукции, содержащей алюминий, в 2018 году был проведен совместно с Национальным исследовательским технологическим университетом (НИТУ) «МИСиС» и созданным в 2017 году Институтом легких материалов и технологий РУСАЛа (ИЛМиТ). Таким образом, в рамках РУСАЛа появился второй научно-исследовательский центр, ключевой задачей которого является разработка и вывод на рынок новых видов продуктов и материалов на основе алюминия. Благодаря совместным усилиям успешно разработаны и освоены в производстве РУСАЛа новые сферические порошки из алюминиевых сплавов для аддитивных технологий, организованы периодические встречи по обсуждению потенциального направления развития материалов на основе алюминия и приняты дальнейшие стратегии по развитию новой продукции с высокой добавленной стоимостью.

В целях повышения уровня организации планирования НИОКР, результативности их проведения и повышения качества итоговой научной продукции в 2018 году был актуализирован «Регламент планирования, выполнения и осуществления контроля за реализацией проектов НИОКР».

В 2018 году изменений в основных направлениях развития РУСАЛа не произошло, в связи с чем Компания продолжает инвестировать:

- в увеличение сырьевой независимости;
- в снижение издержек производства и повышение эффективности производства;
- в увеличение доли продукции с высокой добавленной стоимостью (сплавы алюминия) в общем объеме производства.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ И ПРОДУКТЫ

Проекты по проведению НИОКР способствуют производству продукции с добавленной стоимостью, более рациональному использованию природных ресурсов и повышению экологической безопасности.

Отходы

Компания тестирует технологию переработки красных шламов — отходов глиноземного производства, которые содержат ценные оксиды металлов, в том числе скандия. В 2018 году была доработана технология переработки красных шламов глиноземных предприятий с извлечением оксида скандия в качестве побочного продукта таким образом, что степень извлечения была повышена, а расход основных реагентов снижен. В результате расчетная себестоимость получения оксида скандия при промышленном объеме производства была снижена до 480 долл. США на кг Sc_2O_3 (на 55%), что подтверждено на опытно-промышленной установке («РУСАЛ Каменск-Уральский»). Оптимизация технологии продолжается в направлении создания дополнительных улучшений, внедренных на лабораторном уровне и позволяющих дополнительно снизить затраты. Проверка полученных результатов на основном производственном участке запланирована на первое полугодие 2019 года.

Продукты

Продукция с добавленной стоимостью

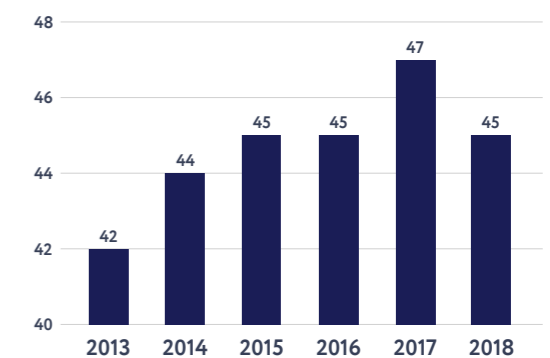
В результате реализации стратегии инновационного развития Компании и НИОКР произошли изменения в области основных направлений деятельности по выпуску продукции с добавленной стоимостью (ПДС), которые заключаются:

- в разработке линейки литейных сплавов, не требующих закалки;
- в разработке и внедрении новых алюминиевых материалов для железнодорожной техники;
- в разработке и внедрении новых материалов на основе алюминия для аддитивных технологий и развитии технологий 3D-печати;
- в расширении продуктовой линейки и освоении новых видов катанки для продукции электро-технического назначения и сварочной проволоки;

- в освоении и развитии областей применения инновационных алюминиевых сплавов, содержащих скандий, с пониженной себестоимостью.

Увеличение к 2020 году доли ПДС до 55% на российских предприятиях является одной из ключевых стратегических задач Компании. Однако в 2018 году РУСАЛу не удалось достичь ожидаемого роста доли ПДС в 50–52% в связи с введенными в отношении Компании санкциями. В 2018 году объем реализованной продукции с высокой добавленной стоимостью составил 45% от общего объема продаж (47% — в 2017 году).

График 7. Доля продукции с добавленной стоимостью с 2013 по 2018 год, %



Увеличение выпуска продукции с добавленной стоимостью осуществляется в том числе посредством разработки и производства новых продуктов.

В 2018 году была разработана линейка оригинальных сплавов для аддитивных технологий, параметры их печати и последующей обработки, удовлетворяющие требованиям ключевых клиентов, работающих в различных отраслях машиностроения. Разработанные сплавы обладают повышенными на 20–50% показателями прочности в сравнении с аналогичными решениями, имеющимися на рынке. Ряд сплавов также разработан для работы при повышенных температурах. Кроме того, проводятся работы по оптимизации сплавов, что обеспечивает повышение скорости прессования, и по разработке новых материалов и сплавов.

Литейные алюминиевые сплавы

Развитие инновационных литейных алюминиевых сплавов является одним из ключевых направлений, в связи с чем продолжаются работы по тестированию новых литейных сплавов на рынке Азии. Совместно с коллегами из Европы — ключевыми производителями автомобилей и автокомпонентов — реализуется проект по созданию алюминиевых материалов, не требующих термической обработки для ответственных и крупногабаритных элементов автомобилей. Предлагаемые решения позволят обеспечить получение легких жестких конструкций с высокой экономической эффективностью за счет упрощения производственного цикла готового изделия.

Алюминиево-скандиевые сплавы

Проекты по разработке и производству алюминиево-скандиевых сплавов и лигатур могут иметь большое будущее в силу привлекательных для потенциальных клиентов свойств (прочность, устойчивость к коррозии и др.). Компания видит большой потенциал в использовании сплавов из скандия в аэрокосмическом, транспортном и энергетическом секторах промышленности.

Порошковая металлургия

В 2018 году были завершены исследования по разработке комплексных технологий печати и термической обработки изделий из новых алюминиевых сплавов для аддитивных технологий, в связи с чем в текущий момент времени проводятся комплексные исследования характеристик, полученных материалов. Новые материалы используются при печати в условиях европейских аддитивных центров с целью их дальнейшего внедрения при печати изделий. На базе Института легких материалов и технологий (ИЛМиТ) создан лабораторный участок 3D-печати, обеспечивающий полный технологический комплекс изготовления, начиная от проектирования и создания трехмерной модели и заканчивая технологиями полной обработки изделий. В рамках работы участка были произведены детали по требованию заказчиков.

Энергоэффективное оборудование для производства катанки

В условиях Иркутского алюминиевого завода (ИрАЗ) с использованием технологии ExtruForm было освоено производство катанки для сварочной проволоки с содержанием магния 3%. Моделирование процесса позволило подобрать необходимые параметры, обеспечивающие отсутствие дефектов в катанке. Проведена модернизация линии для выпуска сплавов с повышенным содержанием магния, на 2019 год запланировано освоение сплавов с 5% магния для автомобильных шпиров и 6% магния для сварочной проволоки.

Материалы и процессы

В 2018 году начаты работы по проектированию производства на Ачинском глиноземном комбинате (АГК), а именно разработка финансово-экономической модели, проектной документации на строительство, рекомендаций по защите окружающей среды и безопасности производства опытно-промышленного участка мощностью 5 т в сутки по глинозему.

Кроме того, разработана технология получения ПДС глиноземного производства — высокодисперсного осажденного гидроксида алюминия (ВОГА), используемого в качестве антипирена — ограничителя горения. Уже завершены этапы от лабораторных до промышленных испытаний высокодисперсного осажденного гидроксида алюминия (ВОГА), получено заключение клиентов о пригодности ВОГА в производстве компаундов и определен рынок в РФ объемом свыше 15 тыс. т в год, а также начата реализация проекта создания одной очереди производительностью 5000 т/г на АГК.

Важнейшими изменениями в сравнении с 2017 годом являются создание цифровых двойников (математических моделей) технологии всех глиноземных заводов, входящих в Компанию, а также моделирование и выбор более эффективного перемешивающего устройства для мешалки сырой пульпы на БАЗ, снижающего их инкрустацию. В ходе проведения фундаментальных работ по CFD-моделированию разработаны методики расчета методом вычислительной гидродинамики (CFD) процессов флокуляции и сгущения, не уступающие лучшим мировым аналогам.

ПРОЕКТЫ И ИНИЦИАТИВЫ

Повышение качества

Исследования в области литейного производства позволили достичь требований клиентов по чистоте металла и повысить качество литейных сплавов за счет снижения содержания водорода до уровня не более 0,10 см³/100 г расплава и содержания неметаллических включений до уровня не более 1,6% по IA 500. Разработка и внедрение современного литейного оборудования позволили реализовать проект по повышению качества катанки за счет исключения несплошностей и пустот при кристаллизации заготовки. Для ключевых клиентов проведена аттестация технологии производства плоских слитков из сплава 1070, обеспечивающая полное отсутствие дефекта типа «веерная структура».

Инновации в производстве алюминия

Компания проводит научно-исследовательские работы и внедряет новые технологии и технологические процессы, которые способствуют решению актуальных для алюминиевой отрасли задач. При этом специалисты Компании руководствуются принципом предосторожности, всесторонне оценивая их потенциальную опасность для окружающей среды или здоровья людей.^[102-111]

Энергоэффективные электролизеры экономят Компании ежегодно около 160,3 млн кВт·ч, в связи с чем РУСАЛ активно продолжает работу по их разработке и внедрению.

Из новых разработок 2018 года необходимо отметить создание конструкторской документации по импортозамещению зарубежных материалов в конструкции электролизеров и снижению стоимости их капитального ремонта для АО «РУСАЛ Красноярск», АО «РУСАЛ Саяногорск», ПАО «РУСАЛ Братск».

Продолжается полномасштабная реализация комплексной программы по внедрению технологии «Экологического Содерберга» на алюминиевых предприятиях Компании. В 2018 году было модернизировано на КрАЗе — 254 электролизера, на БрАЗе — 66 электролизеров. Для адаптации технологии на НкАЗе опытный участок расширен до 20 электролизеров. В пяти электролизных корпусах КрАЗа подкорпусные газоходы оснащены новейшими системами автоматической пневмоимпульсной очистки. Внедрение «Экологического Содерберга» позволит уменьшить объемы выбросов загрязняющих веществ в атмосферу до уровня требований природоохранного законодательства, сократить расход электроэнергии, существенно снизить НЗП и увеличить срок службы электролизеров.

Важным событием 2018 года является также запуск опытного участка «Экологического Содерберга» на Волгоградском алюминиевом заводе. Более того, в 2018 году были испытаны технические решения по конструкции промышленного электролизера с инертными анодами, такие как система стабилизации теплового баланса, а также система питания глиноземом. Все испытания проводились на промышленной площадке алюминиевого завода Компании, на прототипах электролизера на силу тока более 120 кА.

В условиях всевозрастающей конкуренции и ужесточения требований клиентов к качеству металла с целью увеличения конкурентных преимуществ нашей продукции и сохранения рынка сбыта реализовывались нижеследующие проекты.

Таблица 14. Ключевые проекты модернизации

	Завод	Проект	Результат/Целевой ориентир в 2017 году	Результат/Целевой ориентир в 2018 году
Выпуск металлургической продукции	КРАСНОЯРСКИЙ АЛЮМИНИЕВЫЙ ЗАВОД	Строительство литейного комплекса для выпуска цилиндрических слитков (проект был завершен в 2018 году)	Организация производства на заводе новой продукции — цилиндрических слитков (до 120 тыс.т в год), в том числе больших диаметров — до 457 мм, ранее не производимых Компанией. Отработана технология литья и гомогенизации, выпущены опытные партии	На КрАЗе в 2018 году выполнены завершающие работы по строительству литейного комплекса, продукция которого — цилиндрические гомогенизированные слитки различных диаметров от 8" до 18", отлитые с применением технологии Airlip. Данный комплекс повысит конкурентные преимущества нашей Компании и позволит сохранить рынок сбыта. В 2019 году будет продолжено выведение комплекса на проектные показатели (120 тыс.т продукции в год)
Снижение издержек и повышение эффективности производства	БРАТСКИЙ АЛЮМИНИЕВЫЙ ЗАВОД	Изготовление и монтаж установок нагрева и заливки подовых секций чугуном (проект был завершен в 2018 году)	Снижение расхода электроэнергии при производстве алюминия более чем на 100 кВт ч на тонну алюминия	Проект завершен. Достигнуто снижение расхода электроэнергии на 174 кВт ч на тонну алюминия
	ВОЛГОГРАДСКИЙ АЛЮМИНИЕВЫЙ ЗАВОД	Организация выпуска обожженных анодов до 104 тыс.т в год (проект находится на этапе завершения)	Снижение зависимости от зарубежных поставок	На ВрАЗе запущено в опытно-промышленную эксплуатацию производство обожженных анодов. Проект предусматривает выпуск 104 тыс.т обожженных анодов в год
Увеличение производства	ИРКУТСКИЙ АЛЮМИНИЕВЫЙ ЗАВОД	Проект по повышению силы тока на пятой серии до 330 кА (проект был завершен в 2018 году)	Дополнительный выпуск 6 тыс.т алюминия в год	С целью снижения удельного расхода электроэнергии и увеличения выпуска алюминия-сырца на пятой серии ИркАЗа завершен проект повышения силы тока электролиза. Модернизировано АСУТП, установлены дозаторы новой конструкции для автоматической подачи глинозема, выполнена замена рукавных фильтров газоочистных установок. Испытания подтвердили возможность работы электролизеров на силе тока 332 кА
	ВОЛГОГРАДСКИЙ АЛЮМИНИЕВЫЙ ЗАВОД	Реализуется проект по пуску двух корпусов электролиза, в 2017 году отремонтированы и пущены в работу 117 электролизеров (проект находится на этапе завершения)	Возобновление производства алюминия — 67,5 тыс.т в год	Проект успешно завершен в апреле 2018 года. В работу пущено 166 электролизеров. Годовой объем производства алюминия в 2018 году — 63,9 тыс.т
Производство прокаленного кокса	ИРКУТСКИЙ АЛЮМИНИЕВЫЙ ЗАВОД	Запуск модернизированной прокалочной печи №2 по выпуску прокаленного кокса для производства обожженных анодов (проект находится на этапе завершения)	Импортозамещение прокаленного кокса для Саяногорского алюминиевого завода объемом 72 тыс.т в год	В марте 2018 года прокалочная печь ИркАЗа выведена на проектные показатели — 9,5 т/час прокаленного кокса, тем самым завершен проект ее модернизации. Достигнута производительность печи — 69,7 тыс.т в год нефтяного кокса собственной прокалки в 2018 году — позволила уменьшить закупки импортного кокса для анодного производства САЗа. Показатели качества полностью удовлетворяют требованиям и не уступают импортному сырью
Порошковая металлургия	СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ С КОМПАНИЕЙ RUNAYA METSOURCE LLP, ИНДИЯ	Выпуск высокотехнологичных алюминиевых паст и порошков широкого спектра применения, в том числе в инновационных отраслях. В 2017 году подписано соглашение о создании совместного предприятия в Индии (выпуск продукции был начат в 2018 году)	Проектная мощность предприятия составит около 10 тыс.т продукции в год	Стороны продолжают вести переговоры, касающиеся выбора оптимального варианта реализации проекта

Таблица 15. Результаты проведенных мероприятий и планы на 2019 год

	Мероприятие	Результаты 2018 год	План на 2019 год
Автоматизированные системы управления технологическим процессом (АСУТП) и инфраструктура	Долгосрочная программа по повышению надежности оборудования АСУТП	Произведена модернизация систем АСУТП, замена контроллеров, приборов, расходомеров и исполнительных механизмов по 34 мероприятиям	На 2019 год запланировано проведение более 60 мероприятий по модернизации систем АСУТП, замена контроллеров, приборов, расходомеров и исполнительных механизмов
	АСТУЭ, АСОДУЭ	Начата реализация проекта по дооснащению приборами учета, созданию автоматизированной системы технического учета энергоресурсов и диспетчерского управления электроэнергией для первого этапа (САЗ, АГК)	Завершение строительно-монтажных работ и запуск пусконаладочных работ
	Сети	Начата реализация проекта по модернизации волоконно-оптической линии связи САЗа. Проработана схема разворачивания каналов связи на базе мобильных сетей для оперативного покрытия удаленных объектов для первого этапа (САЗ, АГК)	Завершено проектирование сетей волоконно-оптической линии связи, начато развертывание сетей. Полное покрытие САЗа и АГК мобильными сетями передачи данных
Система управления производственными процессами (Manufacturing Execution System-MES)	Центр управления производством (ЦУП)	Разработана концепция ЦУПа, запущена проработка технической реализации	Реализация пилотного ЦУПа на ХАЗе
	Сквозной функционал MES (единая система сбора и представления технологической информации)	Выбор платформы для целевой системы (единое хранилище технологических данных; диспетчеризация производства; производственная аналитика и отчетность)	Реализация проекта по первому этапу для САЗа, АГК
	Базовый функционал MES (учет хода производства АД)	Продолжается разработка единого унифицированного решения для автоматизации литейного передела и внедрение ключевых модулей на КрАЗе, САЗе, БрАЗе	Комплексное развертывание унифицированного решения на ключевых алюминиевых заводах
	Продвинутый функционал MES (машинное обучение)	Модель прогнозирования на базе машинного обучения протестирована на пилотном объеме (КрАЗа и БрАЗа), подтверждена прикладная применимость использования предиктивных технологий	Реализация комплексных моделей машинного обучения и ввод актуальных систем в промышленную эксплуатацию
	Лаборатория (Laboratory Information Management System)	Запущена реализация единой платформы по автоматизации лабораторий по первому этапу САЗа, АГК	Ввод в промышленную эксплуатацию первого этапа по САЗу, АГК
КОРП	Система менеджмента качества	Выбрана целевая платформа, и начата реализация проекта по автоматизации ключевых процессов системы РУСАЛа по управлению качеством	Завершено внедрение ключевых модулей системы менеджмента качества на АД
	Управление ремонтными работами	Начата реализация проекта по мобильному ТОРО – автоматизация обходов в литейном отделении КрАЗа и по насосному оборудованию АГК	Распространение на литейные отделения алюминиевых заводов и насосное оборудование глиноземных заводов

ДОСТИГАЯ
НОВЫХ
ВЫСОТ



09

ОХРАНА
ОКРУЖАЮЩЕЙ
СРЕДЫ

ПОДХОД

Политика РУСАЛа в области охраны окружающей среды направлена на минимизацию последствий деятельности Компании на окружающую среду и природные ресурсы и в максимально возможной степени соответствует требованиям природоохранного законодательства.

Деятельность РУСАЛа в области природопользования и охраны окружающей среды осуществляется в соответствии с законодательством страны эксплуатации, корпоративными правилами и процедурами, а также добровольными обязательствами. В Российской Федерации РУСАЛ ориентируется в первую очередь на соблюдение требований следующих нормативных документов в сфере природоохранной деятельности:

- Федеральный закон от 10 января 2002 года № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды»;
- Федеральный закон от 4 мая 1999 года № 96-ФЗ «Об охране атмосферного воздуха»;
- Федеральный закон от 18 июня 1998 года № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления»;
- Водный кодекс Российской Федерации от 3 июня 2006 года № 74-ФЗ;
- Земельный кодекс Российской Федерации от 25 октября 2001 года № 136-ФЗ;
- Федеральный закон от 30 марта 1999 года № 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения»;
- Федеральный закон от 7 декабря 2011 года № 416-ФЗ «О водоснабжении и санитарии»;
- Федеральный закон от 26 ноября 2009 года № 261-ФЗ «Об энергосбережении и повышении эффективности».

В соответствии с законодательством Российской Федерации природопользователи должны производить экологические платежи в качестве компенсации за оказываемое ими негативное воздействие на окружающую среду, например:

- выброс загрязняющих веществ от стационарных источников;
- сброс загрязняющих веществ в водные объекты; размещение отходов

В целях минимизации последствий своей деятельности для окружающей среды и природных ресурсов Компания реализует стратегию последовательного улучшения экологических показателей и снижения воздействия на климат:

- на вновь введенных в эксплуатацию объектах за счет использования передовых и наилучших доступных технологий;
- на действующих предприятиях посредством реализации следующих мероприятий:
 - модернизация существующего производства с целью достижения показателей применения наилучших доступных технологий;
 - замена или модернизация устаревшего газоочистного оборудования;
 - строительство новых газоочистных сооружений с «сухим» методом газоочистки собственной конструкции;
 - внедрение автоматизированных систем пневмотранспорта чистого и фторированного глинозема в электролизных корпусах для снижения выбросов фонарей;

- создание систем замкнутого оборотного водоснабжения или строительство современных очистных сооружений для исключения вероятности сброса сточных вод без очистки, если невозможно создать системы замкнутой циркуляции воды;
- строительство объектов для обработки, переработки и утилизации отходов;
- строительство современных хранилищ отходов для обеспечения их длительного и надежного хранения и/или захоронения;
- замена и утилизация электрооборудования, содержащего полихлорированные дифенилы (ПХД);
- проведение качественной рекультивации нарушенных земель и выведенных из эксплуатации объектов размещения отходов;
- разработка технологии получения новых продуктов из отходов для внутренней продажи или продажи третьим лицам;
- эксплуатационные улучшения и применение улучшенных производственных методов;
- повышение уровня знаний и осведомленности персонала о воздействии на окружающую среду, климат и возможностях минимизировать это воздействие;
- повышение уровня личной ответственности персонала путем установления индивидуальных ключевых показателей эффективности;
- применение внутренней цены на углерод при принятии решений о реализации проектов развития для минимизации рисков роста углеродного следа продукции.

Управление экологическими рисками осуществляется согласно установленным процедурам в соответствии с Положением об управлении рисками. Несоответствия, выявленные при государственном надзоре и добровольных проверках, фиксируются. Для устранения обнаруженных несоответствий или нарушений разрабатываются и осуществляются корректирующие действия.

В течение отчетного периода Компания соблюдала соответствующие законы и правила, которые оказывают на нее существенное влияние в отношении выбросов в атмосферу и парниковых газов, сбросов в воду и землю и образования опасных и неопасных отходов. Объемы выбросов в атмосферу и сбросов загрязняющих веществ в водные объекты, а также объемы удаления отходов подтверждаются таким образом, чтобы определить пределы негативных воздействий. Также Компания своевременно производила выплаты за последствия негативного воздействия на окружающую среду.

В 2018 году существенных нарушений соответствующих законов и нормативных актов, которые оказывают или могут оказать существенное влияние на деятельность Компании, выявлено не было.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

В 2018 году компания не получила значимых исков, связанных с нарушением требований по охране окружающей среды.

Общая сумма экологических штрафов в 2018 году составила 18 тыс.долл. США, в 2017 году — 36 тыс.долл. США (~0,3% от суммы платы за НВОС).

Таблица 16. Штрафы за несоблюдение экологического законодательства или экологических норм. [307-1]

Год	Совокупная сумма денежных штрафов, долларов США	Количество штрафных санкций, шт.
2018	17 582	25
2017	35 920	29

График 8. Экологические (государственные) платежи за загрязнение окружающей среды, млн долл. США

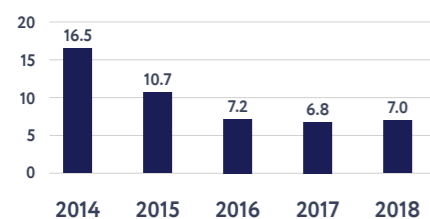


График 9. Структура экологических платежей и штрафов за загрязнение окружающей среды, млн долл. США



В 2018 году сумма платежей за загрязнение окружающей среды увеличилась на 3% по сравнению с предыдущим периодом и составила 7 млн долл. США, что связано преимущественно с коэффициентом инфляции, который учитывается при расчете сборов в Российской Федерации. В структуре затрат наибольшую долю составляют платежи за размещение отходов — 60%; платежи за выбросы в атмосферный воздух составили 37%, в водоемы — 3%.

Существенные инциденты, связанные с разливами, загрязнением атмосферы, водных ресурсов и почвы, а также связанные с этим значительные штрафы и иски отсутствовали.

В 2018 году на предприятиях Компании природоохранными органами было проведено 97 проверок. Количество проверок увеличилось на 4% по сравнению с 2017 годом. Сумма экологических штрафов составила 18 тыс.долл. США, в 2017 году — 36 тыс.долл. США (около 0,3% от суммы платежа за негативное воздействие на окружающую среду).

ПЛАНЫ НА 2019 ГОД

Будучи экологически ответственной компанией, РУСАЛ продолжит реализацию программ по снижению негативного воздействия на окружающую среду. Для улучшения экологической безопасности основных производств будут выполнены НИОКР по направлениям, связанным с использованием неформованных материалов футеровки электролизеров; технологией переработки углеродной футеровки и хвостов флотации; совершенствованием технологии извлечения сульфатов из второй ступени газоочистки и получения из них товарных продуктов; разработкой технологии получения экологичного пека из углей для формирования анодов электролизного производства, снижающим выбросы бенз(а)пирена в 10–15 раз – до минимального уровня.

В 2019 году среди важных задач и планов Компании были отмечены следующие задачи:

Управление и мониторинг

1. разработка программ повышения экологической эффективности предприятий;
2. разработка принципов/рекомендаций для постепенного перехода предприятий РУСАЛа к нормированию на основе наилучших доступных технологий (best available technologies (BAT)) и получения комплексных разрешений;
3. консолидация технологического и гигиенического нормирования;
4. выбор оптимальных решений по автоматическому производственному контролю;

Охрана воздушных ресурсов

5. реализация мер, направленных на достижение предельно допустимых выбросов в атмосферный воздух;

6. строительство и модернизация газоочистных установок;
7. модернизация производства в рамках проекта «Экологический Содерберг»;

Изменение климата

8. создание корпоративной системы управления выбросами парниковых газов;
9. учет углеродного следа, включающий данные по всей цепочке от добычи бокситов до конечной продукции;

Земельные ресурсы

10. рекультивация нарушенных земель;

Водные ресурсы

11. минимизация рисков предприятия в области осуществления сбросов в централизованные системы водоотведения;

Управление отходами

12. выполнение переходящих мероприятий по реконструкции и модернизации шламовых полей, строительству современных объектов размещения отходов;
13. минимизация рисков предприятий в области обращения с отходами;
14. проведение работ по разработке и внедрению технологий переработки и использования отходов.

ЗЕМЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ И БИОРАЗНООБРАЗИЕ

[304-2]

Восстановление нарушенных земель и содействие сохранению биологического разнообразия являются одним из направлений экологической стратегии РУСАЛа.

Предприятия РУСАЛа расположены в разных регионах и странах мира, при этом основные производственные мощности Компании находятся в Сибири, являющейся экологическим регионом с уникальными флорой и фауной. [304-1]

В соответствии с принципами устойчивого развития Компания занимается вопросами сохранения биологического разнообразия.

С 2014 года проводятся мероприятия в рамках программы мониторинга антропогенного (промышленного) воздействия на экосистемы заповедника «Столбы» в Красноярске. В рамках программы мониторинга проводится изучение компонентов экосистемы: почвы, растительности, воды, донных отложений, а также состояние снежного покрова. Комплексный подход к изучению химического состава различных сред позволяет вычлнить те химические элементы, которые являются поллютантами и привносятся в природную среду извне (аэрогенное загрязнение от промышленности, транспорта, топливной энергетики), отделить их от тех, которые являются фоновыми для территории заповедника.

Совместно с Национальным фондом «Страна заповедная», Национальным парком «Шушенский бор», Заповедниками «Хакасский» и «Саяно-Шушенский», компания уже много лет реализует проект «Экологический мониторинг» (мониторинг особо охраняемых территорий) в зоне влияния промышленных объектов группы компаний. Мониторинг проводится в административных районах Красноярского края (Шушенский, Ермаковский, Курагинский, Каратузский, Минусинский) и южных районах Республики Хакасия. Полевые работы проведены на территории 18 сосновых боров, расположенных как в зоне воздействия выбросов алюминиевых заводов, так и вне её.

Кроме определения содержания фтора в хвое сосны обыкновенной, объектами исследований также стали листья и ветки других видов деревьев. Результаты работ показали, что в целом содержание фтора в растительном покрове и почве не превышает допустимых значений.

Сотрудники Института биологии Коми научного центра Уральского отделения РАН осуществляют мониторинг водных биологических ресурсов реки Вымь в районе разработки месторождения Боксит Тимана. Данные мониторинга рыбного населения показали, что качество воды и природной среды не подвержены интенсивному техногенному загрязнению. Анализ результатов мониторинга показал, что сохраняется депрессивное состояние основных промысловых видов рыб, основной причиной которого признается избыточный промысел рыбы, что не связано с деятельностью предприятия.

Результаты проводимых мониторингов позволяют оценить состояние окружающей среды на сегодняшний день и при необходимости скорректировать природоохранную деятельность и проектные решения для снижения негативного воздействия от развития промышленности региона. Существенных рисков биоразнообразию по итогам мониторинга не выявлено. Исследовательские материалы также представляют собой уникальную, регулярно пополняющуюся научную базу данных о природных территориях Северных регионов России.

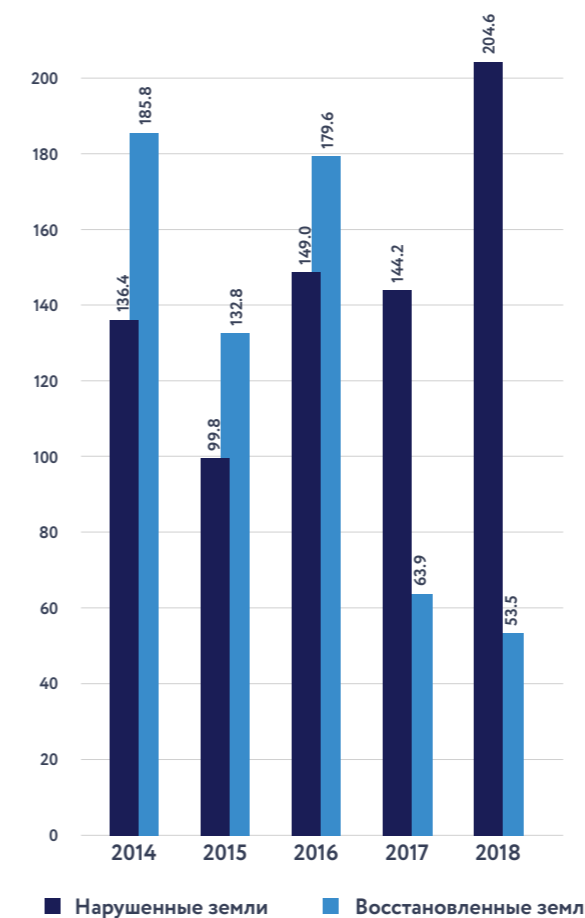
Нарушенные земельные ресурсы

По состоянию на конец 2018 года на предприятиях Компании общее количество нарушенных земель составляло 7 270 га (в 2017 году — 6 817 га), включая следующие виды: шламонакопители, полигоны промышленных отходов — 3 401 га (47%) (в 2017 году — 3 530 га); карьеры и отвалы — 3 394 га (47%), (в 2017 году — 3 824 га); другие площади, требующие восстановления — 475 га (в 2017 году — 463 га).

Таблица 17. Площадь нарушенных и рекультивированных земель, га [MM1]

Общая площадь нарушенных, но еще не рекультивированных земель карьеров на начало периода	Общая площадь нарушенных земель карьеров в течение отчетного периода	Общая площадь земель карьеров, рекультивированных для согласованного конечного пользования в течение отчетного периода	Общая площадь нарушенных, но еще не рекультивированных земель карьеров на конец периода
2 742,55	204,63	53,47	2 893,71

График 10. Соотношение нарушенных и восстановленных земель, га [304-3]



Соотношение восстановленных земель к нарушенным (коэффициент рекультивации) — 0,33 (в 2017 году — 0,44). Увеличение площади нарушенных земель в связи с разработкой месторождений на Боксит Тимана и Диан-Диан. [MM2]

В 2018 году было сформировано 28,7 млн т вскрышных пород, из которых было размещено 19,8 млн т, было использовано/перенесено 8,8 млн т. [MM3]

Таблица 18. Общие объемы вскрышных пород, т [MM3]

Дивизионы	Объемы образованных вскрышных пород, куб. м
Алюминиевый дивизион	0
Глиноземный дивизион	28 132 944
Дирекция новых проектов	525 542
Дивизион «Даунстрим»	0
Итого	28 658 486

ВОДНЫЕ РЕСУРСЫ

Подход

Одной из стратегических целей Компании является создание на производственных мощностях систем замкнутого водоснабжения, что позволит сократить потребности в использовании водных ресурсов и снизить объемы сбрасываемых сточных вод.

Качество сброса сточных вод на предприятиях РУСАЛа регламентируется национальным законодательством стран присутствия.^[303-2]

Таблица 19. Потребление пресной воды, тыс. м³^[303-5]

	2018	2017
Алюминиевый дивизион	26 937,80	25 572,39
Глиноземный дивизион	115 127,16	123 366,99
Дирекция новых проектов	1 691,40	2 814,38
Дивизион «Даунстрим»	3 754,05	3 363,38
Итого	147 510,41	155 117,14

В 2018 году существенных изменений в запасах воды в результате хозяйственной деятельности РУСАЛа выявлено не было. По законодательству устанавливается лимит потребления и сбросов воды, которому соответствуют все предприятия Компании, и нарушений по данному аспекту обнаружено не было.^[304-5] Инициативы по повышению эффективности в данной области с целью создания замкнутых систем оборотного водоснабжения для ключевых производственных процессов на производственных объектах Компании начинают приводить к снижению потребления воды. Также Компания активно принимает водосберегательные меры: использует оборотную воду, проводит регулярные проверки объектов водоснабжения с целью предотвращения утечек или потерь, выполняет мониторинг водопользования, проводит расследования и принимает меры по устранению чрезмерного использования воды, а также повышает осведомленность сотрудников в области водосбережения.

Результаты

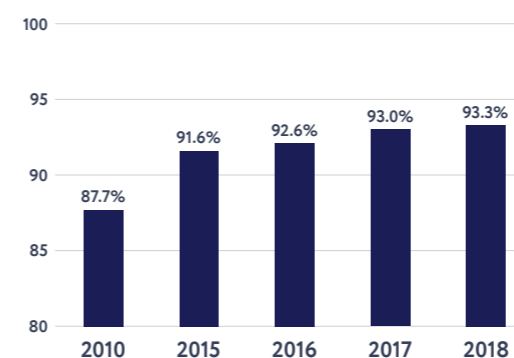
В 2018 году РУСАЛ не производил забор пресной воды в регионах с наблюдаемым дефицитом водных ресурсов.^[303-1] Забор морской воды, составил в 2017 году 22 864 880 м³, а в 2018 году — 25 471 600 м³. Морская вода используется только для алюминиевого дивизиона.^[303-3]

В 2018 году по сравнению с 2017 годом общее потребление пресной воды сократилось на 7,6 млн м³ (4,5%), а потребление пресной воды для производственных нужд сократилось на 10%.

Сокращение потребления пресной воды по сравнению с 2008 годом составило 82,6 млн м³ (36%).

В 2018 году потребление пресной воды для производственных нужд составило 6,7% от общего потребления воды, используемой для производственных нужд (суммарный объем потребления воды в системах циркуляции и повторного использования воды и потребления пресной воды), в 2017 году — 7%, в 2016 году — 7,4%, в 2015 году — 8,4%. Стратегическая цель — создать системы замкнутого оборотного водоснабжения для основных процессов предприятий Группы к 2022 году.

График 11. Доля переработанной и повторно используемой воды



Основными потребителями водных ресурсов остаются глиноземные заводы, что связано с технологической спецификой глиноземного производства. На долю глиноземного дивизиона приходится 75% потребления

пресной воды в Компании. Доля производства алюминия в объеме водопотребления за отчетный период составила 16%. Средняя интенсивность использования пресной воды исключительно на предприятиях Компании составляет 39,5 м³ воды на каждую тонну произведенного алюминия, в том числе 21,4 м³ воды на тонну, непосредственно используемой для производственных нужд. Сброс промышленных сточных вод в 2018 году незначительно увеличился по отношению к 2017 году — на 0,6 млн м³ (2%). Сокращение сбросов по сравнению с 2008 годом составило 55 млн м³ (62%). В Компании предусмотрены мероприятия по управлению рисками, в том числе связанными с разливами, которые подробно описаны в части, посвященной управлению рисками.^[304-3] Существенные риски, связанные с водопользованием, отсутствуют.

Основными источниками водозабора являются: поверхностные воды, подземные источники, городские сети и морская вода (только для предприятия КУБАЛ — для охлаждения и очистки выбросов).

Таблица 20. Общий объем водозабора для нужд предприятия¹, тыс. м³

Тип источника	Год	Итого забрано воды (только пресная вода)
Поверхностные водные объекты	2017	102 590,47
	2018	102 029,09
Подземные воды	2017	24 423,80
	2018	14 931,92
Городские источники	2017	18 272,96
	2018	17 095,81
Другие источники	2017	9 829,91
	2018	13 453,59
Итого	2017	155 117,14
	2018	147 510,41

¹ Данные указаны без учета использования морской воды. Морская вода используется только на предприятии KUBAL.

График 12. Тенденции в отводе и использовании пресной воды на производственные нужды, млн м³.

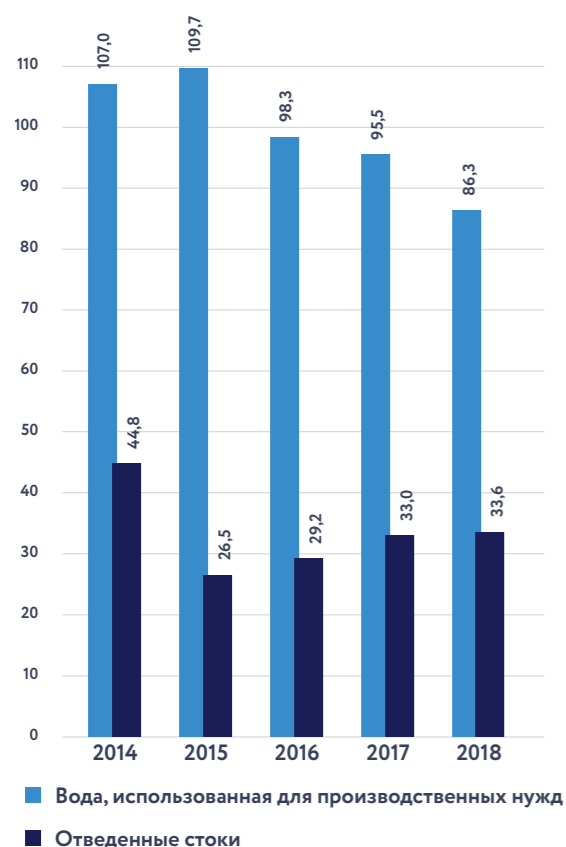


График 13. Водозабор по видам источников, %

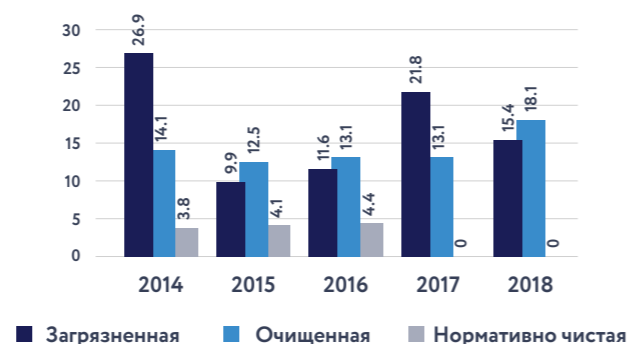


Сброс происходит только в поверхностные водные объекты. Сбрасываются следующие категории вод: нормативно чистые без очистки, нормативно очищенные, загрязненные¹.

Таблица 21. Общий объем сбросов сточных вод в поверхностные водные объекты в разбивке по дивизионам, тыс. м³ [303-4]

Дивизион	2018	2017
Алюминиевый дивизион	228,28	224,59
Глиноземный дивизион	33 327,97	32 785,04
Дирекция новых проектов	2,28	2,28
Дивизион «Даунстрим»	0	0
Итого	33 558,53	33 011,91

График 14. Динамика сбросов промышленных сточных вод, млн м³



Данные по незапланированным сбросам вод собираются только в случае аварий, по итогам которых проводится расследование, определяется объем сброса сточных вод, а также предпринимаются соответствующие меры по ликвидации последствий. В 2018 году подобных случаев не зафиксировано. [304-1]

Ежегодно проводится оценка воздействия Компании на водные ресурсы в рамках проведения производственного экологического контроля. [303-1]

¹ Карьерные, шахтные, дренажные и ливневые воды не учитываются в производстве и не будут отражены в Отчете.

ЭНЕРГО-ПОТРЕБЛЕНИЕ И ЭНЕРГО-ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Компания стремится постоянно снижать долю энергозатрат в себестоимости своей продукции. Энергоэффективность является одним из приоритетов, которые учитываются при разработке новых технологий. Для достижения этой цели выполняются следующие меры:

- осуществляется постоянный мониторинг энергопотребления с целью его контроля при поиске новых технологий и инструментов учета для реализации возможной экономии энергии;

- при проведении капитального ремонта, проектировании и эксплуатации оборудования с целью выявления возможных улучшений оценивается энергоэффективность используемых технологий;

- при осуществлении проектирования, капитального ремонта, эксплуатации оборудования предпочтение отдается тем материалам и оборудованию, которые в будущем обеспечат снижение энергопотребления;

- реализуются другие меры, включая контроль и снижение тепловых потерь, использование энергосберегающих ламп вместо ламп накаливания и т.д.

РУСАЛ стремится к эффективному использованию энергии и сокращению выбросов углекислого газа. В течение отчетного года ключевые инициативы Компании в области энергоэффективности среди прочего включали применение возобновляемых источников энергии, таких как гидроэнергетика, в производственном процессе, закупку электроэнергии из безуглеродных источников для производства первичного алюминия и сокращение потребления электроэнергии алюминиевыми заводами.

Метод сбора данных в отношении энергопотребления и энергоэффективности изменился в течение отчетного периода и позволяет более детально раскрыть информацию в этом разделе Отчета. Общее потребление энергии внутри Компании составило 117 151 870 МВт·ч. [302-1]

График 15. Потребление газа из невозобновляемых источников в 2017–2018 годах, млн м³



График 16. Потребление тяжелой нефти из невозобновляемых источников в 2017–2018 годах, кТ



График 17. Потребление угля из невозобновляемых источников в 2017–2018 годах, кТ



Таблица 22. Потребление топлива из невозобновляемых источников по видам топлива в единицах измерения, принятых в РУСАЛе^[302-1]

Вид топлива	Год	Дизель	Мазут	Газойль	Сниженный природный газ	Керосин	Природный газ	Уголь
Ед. измерения		МВт·ч	МВт·ч	МВт·ч	МВт·ч	МВт·ч	МВт·ч	МВт·ч
Итого	2018	1,013,984	4,234,494	15,543	61,283	1,836	27,217,367	18,226,866

Таблица 23. Потребление энергии, закупленной или полученной любым способом, помимо самостоятельной генерации из невозобновляемых и возобновляемых видов энергии^[302-1]

Вид энергии	Год	Потребление электроэнергии	Потребление тепловой энергии
Ед. измерения		МВт·ч	МВт·ч
Итого	2018	65,473,458	904,560

Таблица 24. Продажа энергии в единицах измерения, принятых в РУСАЛе^{2 [302-1]}

Вид энергии	Год	Продажа электроэнергии	Продажа тепловой энергии	Продажа пара
Ед. измерения		ГВт·ч	Тыс. Гкал	
Глиноземные заводы	2018	1280	2435	122
	2017	1201	2342	239
Бокситы	2018	0,7	0	0
	2017	0,7	0	0
Корундовая продукция	2018	0	248	0,7
	2017	0	247	0,7
Итого	2018	1281	2684	123
	2017	1201	2589	239

1 ОК РУСАЛ не потребляет энергию на охлаждение не потребляет пара.

2 ОК РУСАЛ не продает энергию на охлаждение.

Таблица 25. Произведено энергии

	Год	Произведено энергии	Произведено энергии из возобновляемых источников	Потреблено энергии самостоятельной генерации
Ед. измерения		МВт·ч	МВт·ч	МВт·ч
Электроэнергия	2018	4,450,348	127,692	3,699,317
Тепловая энергия		939,109	0	881,474
Энергия пара		22,893,813	0	15,832,576

Таблица 26. Коэффициент энергоёмкости^[302-3]

	Год	Ед. измерения – МДж/кВт·ч
Глиноземные заводы	2018	45,2
	2017	45,4
Бокситы	2018	47
	2017	51,8
Итого	2018	92,2
	2017	97,3

В середине 2017 года были присоединены дополнительные мощности, что увеличило расход электроэнергии относительно 2018 года. При этом алюминиевый дивизион каждый год внедряет и развивает мероприятия по энергоэффективности с целью снижения электропотребления.^[302-4] Основным проектом среди мероприятий по повышению энергоэффективности в 2018 году стал монтаж 626 энергосберегающих электролизеров, которые потребляют в год на 160,3 млн кВт·ч меньше.

Объем сокращения потребления энергии, достигнутый в результате реализации инициатив в области энергоэффективности, а именно за счет технологических мероприятий в 2018 году, составил 86 911 354 кВт·ч. Среднее удельное энергопотребление при производстве алюминия составило 23 кВт·ч на тонну произведенного алюминия.^{[302-4], [ИКЕХ КРП А2.3]}

ВЫБРОСЫ В АТМОСФЕРУ И ОХРАНА АТМОСФЕРНОГО ВОЗДУХА

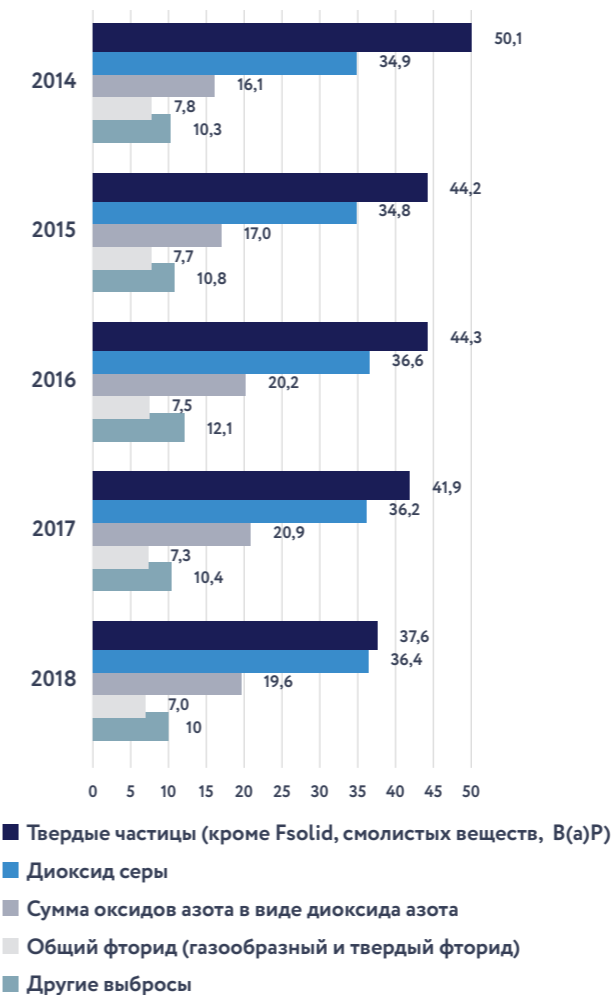
РУСАЛ стремится соответствовать требованиям природоохранного законодательства во всех регионах своего присутствия. В России Компания осуществляет нормирование выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух в соответствии с Федеральным законом «Об охране атмосферного воздуха». В течение отчетного года существенных нарушений соответствующих законов и нормативных актов ни в одном из регионов, где Компания осуществляет свою деятельность, обнаружено не было. Общие финансовые штрафы снизились на 50% по сравнению с суммой в 36 тыс.долл. США в 2017 году. Несколько зарегистрированных нарушений были исправлены, и приняты превентивные меры для снижения вероятности их возникновения в будущем.

Компания осуществляет операционный контроль с целью консолидации выбросов, то есть ведет учет всех объемов выбросов, возникающих в ходе хозяйственной деятельности, контролируемой ею или ее дочерними предприятиями с точки зрения наличия разрешений на ведение деятельности. При реализации данного подхода из расчета исключаются выбросы, возникшие на объектах долевого участия в капитале.

На графике 18 приведены данные о выбросах наиболее распространенных загрязняющих веществ, по которым проводится нормирование в соответствии с природоохранным законодательством стран присутствия РУСАЛа.

Среди загрязняющих веществ, выбрасываемых в воздух производственными объектами РУСАЛа, наибольшую долю составляют выбросы окиси углерода, которые оказывают наименьшее негативное влияние на окружающую среду. За отчетный период этот показатель составил 223,2 тыс. тонн по сравнению с 222,9 тыс. тонн в 2017 году (или 66,9% от общих выбросов Компании), то есть выбросы этого загрязнителя остались на уровне предыдущего соответствующего отчетного периода.

График 18. Выбросы в атмосферу наиболее распространенных загрязняющих веществ, стандартизированных в соответствии с природоохранным законодательством стран присутствия РУСАЛа^[305-7]



Объем валовых выбросов сохранился на уровне прошлого года (-1,7%). Незначительное снижение связано с внедрением мероприятий по охране атмосферного воздуха на предприятиях Компании (строительство новых и модернизация существующих объектов подготовки газа).

Существенное сокращение выбросов и достижение установленных лимитов ожидается после реализации запланированных природоохранных мероприятий в 2022–2024 годах.

ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА

[НКЕХ КР1 А1.5]

РУСАЛ стремится осуществлять свою производственную деятельность таким образом, чтобы минимизировать ее воздействие на климат. Уже более десяти лет сокращение выбросов парниковых газов является одним из приоритетных направлений стратегии Компании, в рамках которой на внутренних и внешних рынках реализуются мероприятия и инициативы, помогающие достичь установленных целей.

В Компании функционирует Отдел регулирования выбросов парниковых газов Департамента по экологии, охране труда и промышленной безопасности, который отвечает за эффективное управление выбросами парниковых газов, совершенствование планов и разработку новых методов снижения выбросов.

РУСАЛ состоит во многих международных объединениях по вопросам климатических изменений.

Также РУСАЛ является активным участником инициативы Всемирного банка «Коалиция лидеров в области тарификации выбросов углерода» (Carbon Pricing Leadership Coalition – CPLC), международной инициативы, обеспечивающей государственную и частную поддержку внедрения системы тарификации выбросов углерода. Необходимо отметить участие «РУСАЛ» в проекте Международного института алюминия (International Aluminium Institute) и сотрудничество с Институтом мировых ресурсов (World Resources Institute – WRI) в области разработки целей (так называемая «base line») для мировой алюминиевой

промышленности. РУСАЛ является участником Системы Европейского союза по торговле выбросами (EU ETS). Согласно механизму работы данной системы, в соответствующем регионе ее страны-участника оператору передается определенное количество квот на выбросы в атмосферу. В случае если оператор выбрасывает в атмосферу меньше установленной квоты, то разницу между ней и фактическим объемом выбросов он может продать. В рамках данной системы реализуется торговля выбросами на предприятиях Aughinish Alumina (Ирландия) и KUBAL (Швеция).

Кроме того, РУСАЛ продолжает участвовать в переговорах ООН по вопросам климатических изменений, в рамках которых проходят обсуждения рыночных и нерыночных механизмов, стимулирующих сокращение выбросов парниковых газов, а также в мероприятиях, не имеющих отношение к климатическим конференциям ООН, в составе экспертов российской делегации.

В рамках участия в процессе формирования внутренней климатической политики России представители «РУСАЛ» работают в составе Межведомственной рабочей группы при Администрации Президента по вопросам изменения климата и устойчивого развития, оказывают содействие Российскому союзу промышленников и предпринимателей в решении климатических вопросов, а также входят в рабочую группу по государственному углеродному регулированию при Минэкономразвития России.

С 2016 года в Компании действует рабочая группа по вопросам изменения климата, состоящая из представителей различных структурных подразделений и занимающаяся решением основных вопросов в области климатических изменений.

Представитель РУСАЛа возглавляет Комиссию по экономике изменения климата и устойчивому развитию при Российском национальном комитете Международной торговой палаты (ICC Russia). Комиссия, образованная в 2018 году, формулирует рекомендации для бизнеса в области «зеленого» финансирования, регулирования выбросов углерода, энергоэффективности, устойчивого развития и перехода к низкоуглеродной экономике.

Помимо международной деятельности, РУСАЛ продолжает принимать участие во внутренней повестке РФ - в частности, в разработке закона о регулировании выбросов парниковых газов. Компания входит в рабочую группу Минэкономразвития, поддерживая эффективные методы государственного регулирования.

В 2015 году РУСАЛ взял на себя обязательства по раскрытию информации о производимой эмиссии парниковых газов посредством присоединения к международной инициативе «Проект раскрытия информации об углеродных выбросах» (Carbon Disclosure Project – CDP). Таким образом, внутренняя работа по оценке климатических рисков проводится ежегодно и отражается в отчете CDP, который публикуется в открытых источниках. На конец 2018 года только четыре российские компании, в число которых вошел РУСАЛ, получили рейтинг «С», соответствующий среднемировому и значительно превышающий средний показатель по России. Однако Компания не планирует останавливаться на достигнутых результатах и намерена улучшить рейтинг с перспективой на

2020 год, в том числе за счет привлечения сторонних консультантов и работы с рекомендациями CDP.

Расчет выбросов парниковых газов в РУСАЛ реализуется на основании следующих методологий и стандартов:

- правил мониторинга и отчетности Системы Европейского союза по торговле выбросами (European Union Emission Trading System (EU ETS): The Monitoring and Reporting Regulation (MMR) – General guidance for installations);
- методических рекомендаций для национальных кадастров парниковых газов Межправительственной группы экспертов по изменению климата (IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories – 2006);
- Протокола по парниковым газам (The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard);
- Методики определения прямых выбросов парниковых газов при производстве первичного алюминия, утвержденной в РУСАЛе 7 апреля 2017 года;
- Методики определения прямых выбросов парниковых газов при производстве глинозема, утвержденной в РУСАЛе 14 апреля 2017 года;
- Методического руководства по количественной оценке выбросов парниковых газов от производства электроэнергии, поставляемой из энергетической системы РФ, утвержденное в РУСАЛе 10 апреля 2017 года. Данное руководство устанавливает порядок количественной оценки выбросов парниковых газов региональным и рыночным методами от производства электроэнергии, поставляемой из энергетической системы Российской Федерации.

В 2018 году методология расчета прямых выбросов по сравнению с 2017 годом не изменилась.

Цели

РУСАЛ поставил перед собой 7 стратегических целей в области изменения климата, которые намерена реализовать до 2025 года. Данные цели позволяют Компании ежегодно улучшать свои показатели в отношении объемов выбросов парниковых газов с помощью долгосрочных проектов:

Таблица 27. Стратегические цели в области изменения климата

№	Цель к 2025 году	Результаты в 2018 году
1.	Закупать для алюминиевых заводов не менее 95% электроэнергии от гидроэлектростанций и других источников низкоуглеродной генерации	В рамках задачи по закупке электроэнергии от источников низкоуглеродной генерации для алюминиевых заводов Компания уже достигла поставленной цели. В связи с этим результатом 2018 года является поддержание показателей на том же уровне
2.	Снизить прямые удельные выбросы парниковых газов на 15% по сравнению с уровнем 2014 года на действующих алюминиевых производствах	В 2018 году снижение удельных выбросов парниковых газов составило 7,5% по сравнению с 2014 годом
3.	Снизить прямые удельные выбросы парниковых газов на 10% по сравнению с уровнем 2014 года на действующих глиноземных производствах	В 2018 году снижение удельных выбросов ПГ составило 4% по сравнению с 2014 годом
4.	Снизить среднее удельное потребление электроэнергии алюминиевых заводов на 7% по сравнению с уровнем 2011 года	В 2018 году достигнуто снижение на 3,8% по сравнению с 2011 годом
5.	Достигнуть среднего уровня для удельных прямых и косвенных энергетических выбросов парниковых газов от электролизного производства не более 2,7 тонн CO ₂ -экв. на тонну алюминия	Цель была достигнута в 2017 году. В 2018 году осуществлялось поддержание значения
6.	Применять внутреннюю цену на углерод в процессе принятия стратегических и инвестиционных решений начиная с 2017 года	Цель о применении внутренней цены на углерод выполнена, и механизм активно используется в Компании. В 2018 году осуществлялось поддержание значения
7.	Поддерживать российские и международные инициативы и объединения, выступающие за активные действия по предотвращению изменения климата и в поддержку введения тарификации за парниковые выбросы, соответствующие стратегическим целям Компании	В 2018 году РУСАЛ присоединился к кампании UN Global Compact's Business Leadership Criteria on Carbon Pricing, став первой и пока единственной компанией-членом из России. РУСАЛ также является единственной российской компанией, поддерживающей рабочую группу по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата (Task Force on Climate-related Financial Disclosures – TCFD)

Риски и финансовые аспекты, связанные с изменением климата, подробно описаны в отчете CDP за 2018 год и в Приложении к Отчету.^[201-2]

Меры по сокращению углеродного следа

Согласно долгосрочной стратегии развития РУСАЛ существуют следующие стратегические приоритеты и цели компании:

- сохранить позицию одного из самых экономически эффективных производителей с самым низким углеродным следом в отрасли;
- улучшить экологические показатели производственных мощностей.

Компания активно реализовывает мероприятия и инициативы по сокращению выбросов парниковых газов.

Частью решения проблемы глобального потепления является производство алюминия на основе возобновляемых источников энергии, а также создания новых ультрасовременных технологий электролиза. РУСАЛ принимает на себя роль лидера в области снижения негативного воздействия отрасли на процессы глобального потепления.

Среди таких проектов можно выделить разработку нового стратегического бренда низкоуглеродного алюминия ALLOW. Этот бренд позволяет клиентам Компании увеличить вклад в достижение глобальных климатических целей. Алюминий под брендом ALLOW – это не только гарантия низкого «углеродного следа», но и демонстрация полной прозрачности нашего производственного процесса и отчетности.

Компания также непрерывно ищет возможности совершенствования эффективности процессов, помогающих снизить негативное воздействие на окружающую среду. В отчетном периоде также была продолжена экологическая модернизация. Среди основных мероприятий необходимо отметить организацию установки системы автоматической подачи глинозема и центральной раздачи глинозема. На некоторых заводах уже используются и планируются к использованию электролизеры нового поколения с высокой энергоэффективностью (РА-400 и РА-550), а также на опытных участках ведутся разработки и проводятся испытания электролизеров, работающих на инертных анодах.

Важным инструментом продвижения экологической стратегии является обучение сотрудников основным вопросам и событиям климатических изменений через использование корпоративной образовательной программы «Чистый шаг».

Мероприятия

РУСАЛ принял участие в 24-й климатической конференции ООН – COP-24 (Катовице, Польша, 2–14 декабря 2018 года), где занимался формированием программы работы российского павильона – площадки для проведения презентаций, экспертных дискуссий представителей правительственных структур, общественных организаций, научного и бизнес-сообщества из России и зарубежных стран. При поддержке РУСАЛ 11 декабря в российском павильоне прошел День низкоуглеродных материалов и продуктов, в рамках которого выступили Генеральный директор РУСАЛ Е.В. Никитин и другие представители Компании и Российского партнерства за сохранение климата. Е.В. Никитин выступил с докладом, посвященным достижению целей Компании в области изменения климата и инновационным разработкам Компании, снижающим негативное воздействие на окружающую среду и климат. Кроме того, была освещена тема экообразования и эковолонтерства в Компании.

РУСАЛ также содействовал подготовке выставки Российской Федерации «Зеленая мозаика России» на Конференции. Постоянная экспозиция выставки была представлена материалами о бренде ALLOW, волонтерских программах Компании и экологическом просвещении. 13 декабря 2018 года состоялся круглый стол, организованный Российской Федерацией на тему «Российские инвестиции для перехода к развитию с низким уровнем выбросов парниковых газов», в котором РУСАЛ также принял участие.

РУСАЛ выступил с презентацией на Втором климатическом форуме городов России (Москва, сентябрь 2018 года). В рамках мероприятия был проведен конкурс лучших практик и решений в сфере климатических и экологических инициатив, на котором проект «Зеленая волна РУСАЛа» занял третье место в номинации «Лучший проект в области эковолонтерства».

В октябре 2018 года РУСАЛ принял участие в проверке докладов Российской Федерации по линии Рамочной конвенции ООН об изменении климата (РКИК ООН), где представил международной группе экспертов подробную информацию о политике и мерах Компании, о раскрытии углеродной отчетности в соответствии с международными стандартами, а также о проводимой работе в области экологического образования и просвещения.

Результаты в 2018 году ^{[ИКЕХ КР1 А1.1], [ИКЕХ КР1 А1.2]}

Среди результатов международной деятельности Компании по изменению климата можно назвать следующие:

- В 2018 году отчетность по парниковым газам была приведена в соответствие с требованиями документа Aluminium Carbon Footprint Technical Support Document, разработанным Международным институтом алюминия, и прошла верификацию компании KPMG (заключение в приложении);
- В 2018 году РУСАЛ приняла участие в подготовке публикации CPLC «Construction Industry value chain. How companies are using carbon pricing to address climate risks and find new opportunities». (раздел, посвященный алюминиевой отрасли, включая информацию об инициативах РУСАЛа);;
- Была проведена оценка прямых климатических рисков для компаний на территории РФ и были подготовлены обоснования мер адаптации. Такой процесс помог установить, что в регионах присутствия РУСАЛа фиксируются многообразные опасные природные явления, ассоциированные с изменениями климата. Потенциальный риск представляют собой опасные гидрометеорологические явления (ОЯ). В отношении ОЯ в стране в 2016 и 2017 годах лидером был Сибирский федеральный округ, на территории которого расположены крупнейшие алюминиевые заводы РУСАЛа (Красноярский, Братский, Богучанский, Саяногорский). К числу ОЯ, воздействующих на производственный процесс, относятся сильный ветер, сильные осадки и лесные/ степные пожары. ОЯ могут также влиять на режим работы гидроэлектростанций (ГЭС) — ключевого источника энергии в производственном процессе РУСАЛа (более 95% потребляемой энергии при производстве алюминия). Наблюдаемые и ожидаемые изменения климата приводят к росту встре-

чаемости этих явлений, что потенциально является источником дополнительных рисков. Первостепенными мерами адаптации могут служить специализированное гидрометеорологическое обслуживание, получение заблаговременной информации об ожидаемых ОЯ, а также всесторонний анализ и учет климатических рисков при проектировании и реконструкции производственных объектов. Данные меры важно учитывать при строительстве новых объектов (актуализированные Строительные нормы и правила — СНиПы) и при разработке планов ликвидации аварийных ситуаций (опубликовано в журнале «Фундаментальная и прикладная климатология», № 4, 2018 год).

Компания прошла аудиторскую проверку, проведенную независимым аудитором KPMG, удостоверяющую корректность расчета выбросов парниковых газов.

В рамках целей до 2025 года в области изменения климата РУСАЛ достиг определенных положительных результатов, а именно добился снижения выбросов парниковых газов в 2018 году по сравнению с базовым годом. В качестве базового (референтного) года для отслеживания показателей выбросов парниковых газов Компания установила 2014 год.

В Российской Федерации выбросы парниковых газов промышленными предприятиями в 2018 году не регулировались законодательством. Заводы компании в Европе полностью соответствуют европейским нормативным требованиям по парниковым газам.

По сравнению с разделом об изменении климата в Отчете об устойчивом развитии за 2017 год мы включили в Отчет более детальные данные, чтобы улучшить раскрытие информации и более полно отобразить достигнутые результаты.

Таблица 28. Выбросы парниковых газов ^[305-4]

Описание	Значение показателя	Изменения по сравнению с прошлым годом, %
Прямые выбросы парниковых газов (Score 1) ¹ , всего, тонн CO ₂ -эквивалента	23 864 929	-8,2%
Косвенные энергетические выбросы парниковых газов (Score 2) ² , всего, тонн CO ₂ -эквивалента	1 994 749	-34,3%
Косвенные неэнергетические выбросы парниковых газов (Score 3) ³ , всего, тонн CO ₂ -эквивалента	11 437 789	+6%
Прямые и косвенные выбросы парниковых газов (Score 1, Score 2, Score 3), тонн CO ₂ -эквивалента	37 297 467	-6,4%
Удельный показатель — выбросы парниковых газов на тонну произведенного алюминия	9,67	-7,7%

1 Прямые выбросы парниковых газов (Score 1) – выбросы, источники образования которых принадлежат или контролируются Компанией.

2 Косвенные энергетические выбросы парниковых газов (Score 2) – выбросы, образующиеся в результате потребления Компанией электрической и/или тепловой энергии, сгенерированных вне организационных границ, а также выбросы, образованные в результате оказания услуг охлаждения или снабжения паровой энергией для Компании.

3 Косвенные неэнергетические выбросы парниковых газов (Score 3) – все косвенные выбросы в рамках производственно-сбытовой цепочки, не включенные в косвенные энергетические выбросы парниковых газов (Score 2).

Таблица 29. Удельный показатель, связанный с климатом — прямые и косвенные энергетические выбросы парникового газа на одного сотрудника ^[305-4]

Описание	Значение показателя	Числитель показателя	Знаменатель показателя (только для удельных показателей)	Изменения по сравнению с прошлым годом, %
Прямые и косвенные энергетические выбросы (по рынку) (Score 1, Score 2 market based) на количество сотрудников Компании	404	25 859 677 т CO ₂ -эквивалента	64 057	14

Значения показателей прямых выбросов парниковых газов демонстрируют снижение в 2018 году, по сравнению с 2017 годом.

Таблица 30. Суммарные прямые выбросы парниковых газов в CO₂-эквиваленте^[305-1]

	2018	2017
Ед. измерения	тонн в CO₂-эквиваленте	
Алюминиевые заводы	8 727 655	9 064 796
Прочие заводы	15 137 274	16 945 225
Итого	23 864 929	26 010 021

Прямые выбросы парниковых газов при производстве первичного алюминия включают в себя выбросы CO₂-эквивалента от электролизного производства, производства анодной массы (анодов), стационарного сжигания топлива, подвижных источников и вспомогательных производств.

Прямые выбросы парниковых газов при производстве глинозема включают в себя выбросы CO₂-эквивалента при подготовке сырья, на переделе спекания/ кальцинация, при производстве содопродуктов, от стационарного сжигания топлива, подвижных источников и вспомогательных производств.^[305-1]

Таблица 31. Газы, учитываемые в расчетах^{[305-1], [305-5]}

	2018	2017
Ед. измерения	тонн в CO₂-эквиваленте	
CO ₂	22 168 033	23 968 746
CH ₄	21 998	22 542
N ₂ O	49 099	55 973
Перфторуглероды	1 625 800	1 962 760

Источником коэффициентов выбросов являются специфические факторы выбросов парниковых газов различных видов сырья (глинозема, бокситов, фторида алюминия, обожженных анодов и др.), которые указаны в GaVi и предоставлены поставщиками соответствующих видов сырья. GaVi — это программное обеспечение для проведения оценок жизненного цикла продуктов.

К источникам уровня потенциала глобального потепления относятся:

- 1) Отчет IPCC Fourth Assessment Report (AR4 – 100 year);
- 2) результаты промышленного лабораторного контроля сырья;
- 3) Методические указания и инструкции по количественному определению выбросов парниковых газов организациями, осуществляющими экономическую и иную деятельность в Российской Федерации.

Общий объем косвенных выбросов парниковых газов в базовом (референтном) 2016 году значительно превышал значения 2017 и 2018 годов и составлял 4 920 179 тонн в CO₂-эквиваленте. Для расчета косвенных энергетических выбросов (Score 2) РУСАЛ применял оба метода расчета: как региональный, так и рыночный метод. При этом, в таблице общего объема косвенных выбросов парниковых газов представлены данные, полученные рыночным методом, как более точные и отражающие особенности источников энергии компании.

Таблица 32. Общий объем косвенных энергетических выбросов парниковых газов (Score 2), без учета каких-либо операций с парниковыми газами^[305-2]

	2018 год	2017 год
Ед. измерения	тонн в CO₂-эквиваленте	
Алюминиевые заводы	877 667	1 633 524
Прочие заводы	1 117 081	1 403 963
Итого выбросов	1 994 748	3 037 487

РУСАЛ достигла положительных результатов, а именно сократила объемы выбросов парниковых газов в 2018 году за счет осуществленной деятельности в рамках реализованных мероприятий и инициатив по сокращению выбросов парниковых газов. Общие выбросы парниковых газов Компании в отчетном году составили 37 297 467 тонн в эквиваленте CO₂ и показали снижение по сравнению с 2017 годом.

Таблица 33. Объем, сокращенных выбросов парниковых газов, являющийся непосредственным результатом реализации инициатив по сокращению выбросов в метрических тоннах CO₂-эквивалента^[305-5]

	Изменения в объеме выбросов парниковых газов
Ед. измерения	в метрических тоннах CO₂-эквивалента
Алюминиевые заводы	337 141
Прочие заводы	1 807 951
Итого выбросов	2 145 092

1 Разница совокупных валовых выбросов на конец 2018 года рассчитывалась по сравнению с концом 2017 года.

ОТХОДЫ

Подход

Деятельность РУСАЛ в области обращения с отходами направлена на достижение основных стратегических целей: увеличение доли переработки и повторного использования отходов, безопасное складирование и размещение отходов, полный отказ от использования ПХБ-оборудования и утилизация имеющихся отходов ПХБ (полихлорированных бифенилов).

Политика Компании по управлению отходами устанавливает ряд целей в области управления опасными и неопасными отходами:

1. Для управления опасными отходами:

- разработка и внедрение технологий, предотвращающих негативное воздействие на окружающую среду существующих объектов по утилизации отходов электролизного производства (шлам газоочистки, хвосты флотации, отходы футеровки);
- рекультивация земель после вывода из эксплуатации объектов размещения отходов.

2. Для управления неопасными отходами:

- строительство объектов для обработки, переработки и утилизации отходов;
- строительство современных хранилищ отходов для обеспечения их длительного и надежного хранения и/или захоронения;
- проведение качественной рекультивации земель, которым нанесен ущерб, и выведенных из эксплуатации объектов размещения отходов;
- разработка технологии получения новых продуктов из отходов для внутреннего использования или продажи третьим лицам;

В целях обеспечения безопасного складирования отходов Компания ведет активную деятельность по строительству новых, реконструкции и модернизации существующих объектов размещения отходов.

Результаты

Трансграничная перевозка опасных отходов в 2018 году не осуществлялась. ^{[306-4], [НКЕХ КР1 А1.6]}

В течение отчетного периода Компания соблюдала соответствующие законы и нормативные акты в отношении как опасных, так и неопасных отходов, включая Федеральный закон «Об отходах производства и потребления» и Федеральный закон «Об охране окружающей среды». В рамках внутреннего экологического контроля проводятся аудиты и проверки практик обращения с отходами. В течение отчетного периода нарушений выявлено не было.

Таблица 34. Накопление неопасных отходов на предприятиях Компании

	2018 год		2017 год	
	млн тонн	%	млн тонн	%
Накопленные неопасные отходы, всего	939	100%	894	100%
Красный/нефелиновый шлам	429	46%	415	46%
Вскрышные породы	434,9	46%	403	45%
Отработанная угольная футеровка	0,632	0,1%	0,726	0,1%

Таблица 35. Обращение с отходами, млн тонн ^[306-2]

Группы отходов	Год	Образовано	Размещено	Переработано
Опасные отходы	2017	0,4	0,0	0,6
		14,8	13,1	2,0
		Итого	15,2	13,1
Неопасные отходы	2018	0,3	0,0	0,2
		13,8	11,6	1,9
		Итого	14,0	11,7

Особые виды отходов

Основными (значительными) отходами производства в Компании с точки зрения генерируемого объема является нефелиновый/красный шлам, образующийся

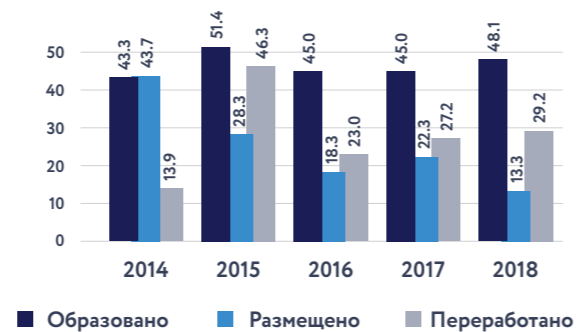
при производстве глинозема (89,7% от общего количества образующихся отходов). Образование осадка напрямую связано с ростом/снижением производства и процентным содержанием глинозема в переработанной руде и боксите.

График 19. Объем красного шлама, образующегося от производства глинозема, млн тонн



Вторым по значимости видом производственных отходов в Компании является отработанная угольная футеровка электролизеров – специфические отходы при производстве алюминия. Объем образования отходов футеровки напрямую связан с количеством капитальных ремонтов электролизеров.

График 20. Объем отработанной угольной футеровки, тыс. тонн¹



В 2018 году по сравнению с 2017 годом доля переработки угольного пласта не изменилась.

Таблица 36. Использование угольной футеровки предприятиями, %

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Красноярск	82,1	105,2	46,3	66,9	2,9	2,3	22,8	25	29,5	24,5	88,7
Братск	61,5	27,1	44,9	51,9	8,6	9,1	77,1	71,8	57	68,4	52,8
Новокузнецк	63,6	22,1	32,6	22,8	3,2	25,4	10,7	2,4	9,7	0	0
Саяногорск	119,3	37,4	19,1	436,8	143,7	1,1	2,5	0	0	0	0

Компания реализует следующие меры по увеличению доли перерабатываемых отходов:

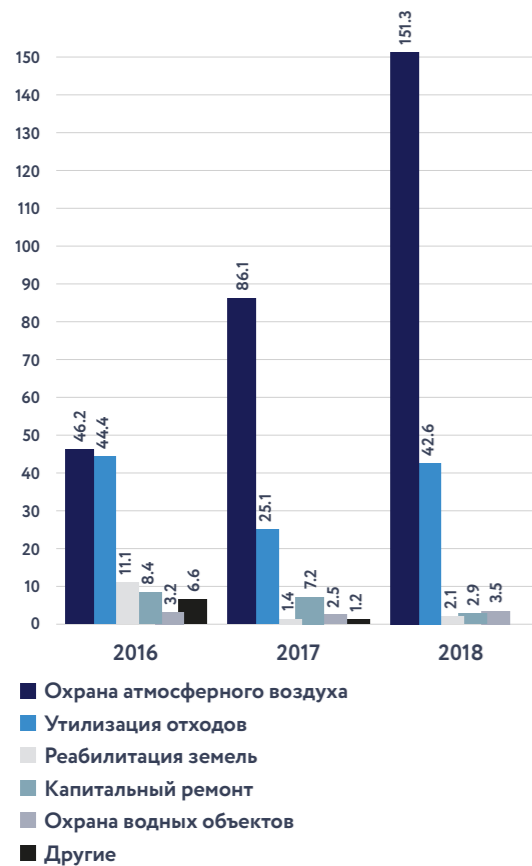
- переработка отработанной огнеупорной футеровки (НИОКР);
- удаление сульфатов из газоочистных растворов на опытных установках Красноярского и Новокузнецкого алюминиевых заводов;
- извлечение оксида скандия из красного шлама на пилотном участке по производству оксида скандия;
- подщелачивание и обезвоживание красного шлама на опытно-промышленной установке на УАЗе.

¹ В 2015 году на Саяногорском алюминиевом заводе с объемом производства 5,3 тыс. тонн были переданы на переработку 23,2 тыс. тонн, включая ранее накопленные.

ИНВЕСТИЦИИ В ОХРАНУ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

В 2018 году РУСАЛ продолжил инвестировать в природоохранную деятельность в соответствии со стратегическими целями, определенными экологической политикой Компании. Общая сумма, потраченная на запланированные природоохранные мероприятия, превысила 200 млн долл. США, что на 70% больше, чем в 2017 году.

График 21. Инвестиции в охрану окружающей среды, млн долл. США



В целом, схема распределения средств на природоохранные территории не претерпела изменений. Наибольшая доля по-прежнему расходуется на меры по охране атмосферного воздуха (74%, или 151,3 млн долл. США) и утилизацию отходов (21%, или 42,6 млн долл. США). Расходы на управление отходами незначительно увеличились — с 20% (25,1 млн долл. США) в 2017 году до 21% (42,6 млн долл. США) в 2018 году, а расходы на охрану атмосферного воздуха выросли на 75% (до 151,3 млн долл. США).

Крупнейшие проекты в отчетном периоде в области охраны окружающей среды включают текущую модернизацию алюминиевых заводов, меры по замене и усовершенствованию оборудования для подготовки газа, строительство и реконструкцию месторождений шлама.

Планы по развитию политики по охране окружающей среды на 2019 год и среднесрочную перспективу

Будучи экологически ответственной компанией, РУСАЛ продолжит реализацию программ по снижению негативного воздействия на окружающую среду.

Для повышения экологической безопасности основного производства планируется проведение исследований и разработок в областях, связанных с использованием неформованных материалов для футеровки ячеек; внедрение технологии переработки углеродных футеровок и хвостов флотации, усовершенствованной технологии извлечения сульфатов на второй стадии очистки газа и получения из них товарной продукции; разработка технологии получения зеленой смолы из угля для формирования анодов для зоны восстановления, которые снижают выбросы пирена в 10–15 раз, до минимального уровня.

В 2019 году основными задачами и планами Компании являются:

Управление и мониторинг

- разработка программ по улучшению экологических показателей производственных объектов;
- участие в разработке и подготовке к публикации справочника по наилучшим доступным технологиям для производства алюминия;
- разработка принципов и рекомендаций для постепенной стандартизации производственных мощностей РУСАЛа на основе наилучших доступных технологий и получения комплексных разрешений;
- создание пилотных проектов по стандартизации на основе ВАТ для строящегося Богучанского алюминиевого завода и эксплуатируемого Красноярского алюминиевого завода;
- консолидация процесса и гигиеническая стандартизация, подбор оптимальных решений для автоматического управления производством.

Воздействие на воздух

- внедрение и реализация мероприятий, направленных на снижение воздействия на воздух до предельно допустимых норм;
- модернизация газоочистных сооружений;
- модернизация производства в рамках проекта Экосодерберг.

Изменение климата

- создание корпоративной системы управления выбросами парниковых газов для учета углеродного следа — от добычи бокситов до получения конечной продукции.

Воздействие на земельные ресурсы, рекультивация нарушенных земель

Влияние на водные ресурсы

- снижение рисков от деятельности производственных предприятий Компании в зоне сброса в систему централизованного удаления сточных вод.

Отходы

- реализация мероприятий по реконструкции и переоборудованию площадок для утилизации красного шлама, строительство современных сооружений для утилизации отходов;
- минимизация рисков от деятельности производственных объектов в сфере обращения с отходами;
- деятельность по разработке и внедрению новых технологий по использованию и переработке отходов.

ОБЕСПЕЧИВАЯ
ПЕРВОКЛАССНУЮ
ЗАЩИТУ



10
ОХРАНА ТРУДА
И БЕЗОПАСНОСТЬ

ПОДХОД

Неизменным приоритетом РУСАЛа является охрана труда сотрудников, промышленная и пожарная безопасность производственных процессов и предприятий.

В соответствии со стандартами РУСАЛа в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности каждый сотрудник Компании обязан:

- осознавать личную ответственность за жизнь и здоровье самого себя и окружающих;
- понимать риски, сопровождающие его деятельность;
- поощрять безопасное поведение своих коллег и подрядчиков на личном примере.

Деятельность РУСАЛа в области охраны труда ведется в соответствии с законодательством стран присутствия, а также с внутрикорпоративными регламентами для обеспечения выполнения всех принципов политики Компании.^[403-3]

Политика в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности излагает корпоративные ценности Компании по обеспечению безопасных условий труда, а также содержит цели, принципы и обязательства РУСАЛа.

Законодательство РФ постоянно претерпевает изменения в области ОТиПБ, вследствие чего РУСАЛ также регулярно вносит поправки в организационные документы Компании для соответствия действующим нормативно-правовым актам. Так, в 2018 году Компания начала использовать проверочные листы надзорных органов РФ для проведения внутренних проверок на соответствие требованиям охраны труда, промышленной и пожарной безопасности. В связи с переходом государственных контролирующих организаций на риск-ориентированный подход при проверках в Компании приступили к актуализации внутренних нормативных актов, касающихся проведения и сопровождения проверок и аудитов. РУСАЛ при реализации своей хозяйственной деятельности ориентируется на следующие внутренние документы в сфере охраны труда:

- Регламент единой отчетности по охране труда, промышленной и пожарной безопасности;
- Регламент внутреннего расследования и анализа происшествий в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности;
- Регламент учета, расследования и анализа происшествий, связанных с безопасностью производства;
- Регламент управления лицензиями по промышленной безопасности и лицензиями (разрешениями) по экологии Компании;
- Регламент управления подрядными организациями в области ОТиПБ, ООС;
- Регламент организации и проведения специальной оценки условий труда на предприятиях Компании, расположенных на территории Российской Федерации;
- Регламент «Планирование и учет затрат по охране труда, промышленной и пожарной безопасности».

В 2019 году планируется полный пересмотр Политики и связанных с ней регламентов. В 2018 году уже подвергся изменениям Регламент организации и проведения специальной оценки условий труда (СОУТ) на предприятиях Компании, расположенных на территории Российской Федерации, который был скорректирован в соответствии с обновлениями в законодательстве РФ и переиздан. СОУТ охватывает все виды деятельности РУСАЛа, а также все категории работников. Совершенствование СОУТ было основано на результатах аудитов, проверок, показателей травматизма и состоянии ОТиПБ на промышленных площадках.^[403-8]

Любой работник может идентифицировать опасные действия и опасные условия. В свою очередь, информация может быть доведена до руководства на производственных совещаниях, в чек-листах, по горячей линии, на производственных совещаниях, днях охраны труда и т.д.^[403-4]

Регламент единой отчетности по охране труда, промышленной и пожарной безопасности унифицирует требования к сбору, подготовке и предоставлению информации для всех подразделений.

Кардинальные правила по охране труда, в которых изложены требования к поведению работников в целях предотвращения несчастных случаев, стали неотъемлемой частью системы охраны труда и промышленной безопасности в РУСАЛе. Размещение данных правил осуществляется в разных форматах по всей территории предприятий, обсуждение правил в ходе программ вводного инструктажа мотивирует сотрудников следовать им, а также меняет их восприятие и ценности.

Рисунок 4. Кардинальные правила по охране труда



Запрещается находиться в местах присутствия вредных и опасных производственных факторов, не применяя установленные средства индивидуальной защиты



Запрещается заходить/заезжать в опасную зону, обозначенную аншлагами, лентами, знаками и разметкой



Запрещается проводить ремонтные работы на не оборудованном, не остановленном, не огражденном оборудовании



Запрещается выполнять работы повышенной опасности без оформления наряда-допуска



Запрещается эксплуатировать неисправные, не освидетельствованные подъемные сооружения



Запрещается работать на высоте без средств защиты от падения, с неисправных и/или нестационарных средств подмащивания



Запрещается находиться на рабочем месте в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения



Запрещается использование электронных/мобильных устройств при управлении машинами/механизмами

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

[403-1]

РУСАЛ стремится соответствовать самым высоким стандартам в области промышленной безопасности и предпринимать эффективные меры для обеспечения здоровья сотрудников на рабочем месте. Усилия Компании направлены на создание безопасных и благоприятных условий труда на предприятиях: работникам предоставляется полная информация об их возможностях, а также обеспечивается право на условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены. Основная цель подхода Компании, изложенного в нормативных документах по охране труда, промышленной и пожарной безопасности, заключается в достижении показателей нулевого травматизма.

В рамках обеспечения требований в области ОТиПБ Компания руководствуется следующими целями и принципами.

Принципы:

- жизнь человека и его здоровье превыше производственных достижений и экономических результатов;
- система управления безопасностью должна быть полностью интегрирована в систему управления бизнесом и производственную деятельность;
- все происшествия можно предотвратить;
- соблюдение законов — обязательное и необходимое условие деятельности РУСАЛа;
- компетентность и ответственность работников — основное условие безопасной работы;
- безопасное поведение работников должно поддерживаться и поощряться;
- необходимо строить взаимовыгодные отношения с поставщиками и подрядчиками;
- на постоянной основе должны проводиться мониторинг и измерение показателей в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности.

Цели:

- стремиться к исключению травматизма, риска возникновения аварий и пожаров;
- обеспечить соответствие оборудования и процессов производства законодательным нормативным требованиям по охране труда, промышленной и пожарной безопасности;
- обеспечить безопасность и здоровье персонала на рабочем месте, постоянно совершенствуя рабочие места для повышения уровня безопасности;
- предотвращать возникновение случаев профессиональных заболеваний.

Для РУСАЛа управление охраной труда, промышленной и пожарной безопасностью является одним из основных приоритетов деятельности. Руководство Компании осознает свою ответственность за сохранение жизни и здоровья своих сотрудников, рассматривая деятельность в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности как неотъемлемую часть бизнеса. Вертикальная система управления охраной труда, промышленной и пожарной безопасностью (СУОТПиПБ) построена таким образом, чтобы все сотрудники и подрядные организации Компании были задействованы в ее процессах, и выполнение необходимых мероприятий реализовывалось наиболее эффективно.

СУОТПиПБ была создана на основе концепции управления профессиональными рисками, что позволяет Компании координировать деятельность по охране труда и предотвращать случаи, причиняющие вред профессиональному здоровью работников. Для достижения своих целей СУОТПиПБ функционирует на каждом производственном объекте и включает в себя следующие направления деятельности:

- управление рисками;
- разработку плана действий в чрезвычайных ситуациях и мер по ликвидации их последствий;
- процедуру формирования бюджетов по мероприятиям в области охраны здоровья, труда и мерам безопасности;
- систему информирования о происшествиях и извлеченных уроках;
- систему рейтинга и постановки ключевых показателей оценки ОТиПБ и оценки их достижения;
- обучение персонала согласно требованиям законодательства стран присутствия и внутренних нормативных актов Компании;
- систему корпоративного электронного дистанционного обучения и тренингов по методам безопасного труда.

Рисунок 5. СУОТПиПБ



Для гарантии высокого качества состояния системы охраны труда контроль проводится сразу на нескольких уровнях управления:

Рисунок 6. Структура СУОТПиПБ



РУСАЛ также проводит постоянный мониторинг эффективности функционирования системы путем:

- проведения внутренних и внешних аудитов, разработки и реализации корректирующих мероприятий;
- проведения аудитов системы управления в соответствии с требованиями международных сертификаций (OHSAS 18001:2007);
- еженедельного информирования членов Правления Компании о происшествиях в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности в целях принятия своевременных корректирующих действий по недопущению подобных происшествий в будущем;
- ежемесячным/ежеквартальным/ежегодным анализом статистических данных по травматизму на текущий момент и в сравнении с аналогичными периодами прошлых лет по следующим показателям:
 - 1) смертельный травматизм (Fatality);
 - 2) коэффициент частоты несчастных случаев (LTAFR);
 - 3) коэффициент тяжести травм с утратой трудоспособности (LTISR);
 - 4) аварии, вызванные нарушениями требований промышленной безопасности (Accident).

В 2018 году в рамках ресертификации по OHSAS 18001:2007 было проведено 39 внутренних аудитов на 39 производственных площадках Компании и четыре внешних аудита (Управляющая компания, Новокузнецкий алюминиевый завод, Саяногорский алюминиевый завод, Волгоградский алюминиевый завод), в результате чего все выданные сертификаты были подтверждены.

В 2019 году Компания продолжит работу по гармонизации внутренних документов с требованиями международного стандарта ISO 45001.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ

[403-2]

В работе по идентификации и управлению рисками Компания руководствуется положениями и требованиями нормативных актов стран присутствия. В РФ такие акты включают в себя приказы Минтруда, указания Госгортехнадзора, требования Государственного стандарта (ГОСТ) и другие нормативные документы. Также в Компании действуют внутренние регламенты, контролирующие деятельность, связанную с идентификацией рисков.

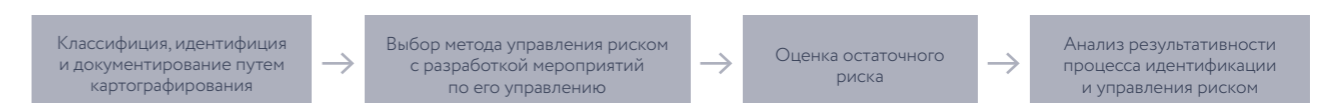
У сотрудников Компании для решения вопросов, связанных с устранением опасностей на производстве и минимизацией рисков, есть доступ к следующим информационным ресурсам и коммуникационным каналам:

- сайт департамента по экологии, охране труда и промышленной безопасности (ДЭОТиПБ), сайты предприятий (внутренние и внешние в системе Интернет);
- система информирования руководства о чрезвычайных происшествиях в работе Компании;
- горячие линии;
- «ящики доверия» — специальные почтовые ящики, которыми сотрудники могут воспользоваться для отправления письменных сообщений, в том числе анонимных;
- информационные стенды по охране труда.

Мониторинг статуса управления рисками производится предприятиями на ежеквартальной основе с отражением произошедших за квартал изменений в карте рисков подразделений Компании и корпоративной карте рисков. Дирекция по контролю, внутреннему аудиту, координации бизнеса на ежеквартальной основе производит информирование менеджмента и Совета директоров Компании о произведенных изменениях и мероприятиях по снижению негативного эффекта по существующим или реализовавшимся рискам.

Эффективность идентификации и управления рисками является одним из элементов специальной оценки условий труда (СОУТ), где данная работа направлена на исключение рисков или снижение их до безопасного уровня. Отлаженный механизм процесса идентификации рисков улучшает СУОТ, снижая возможность происшествия несчастных случаев и иных чрезвычайных ситуаций.

Рисунок 7. Процесс управления рисками



Идентификация опасностей осуществляется на основании классификатора признаков опасностей, подлежащих идентификации, разрабатываемого с учетом специфики производства. В зависимости от уровня риска выбирается метод управления рисками и мероприятия по их управлению. Эффективность принятых

решений напрямую сказывается на уровне травматизма и повторяемости (аналогичности) несчастных случаев. Одним из критериев постоянного улучшения СУОТ является отсутствие повторяемости аналогичных рисков при их идентификации по сравнению с прошлым периодом.

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Актуализация карт оценки рисков проводится:

- в установленный организацией период (в виде пересмотра результатов указанных процессов), но не реже одного раза в пять лет;
- в случае изменений в осуществляемой деятельности или в применяемых законодательных требованиях по охране труда, промышленной безопасности и других требованиях заинтересованных сторон;
- после возникновения происшествий (микротравм, несчастных случаев, профессиональных заболеваний, инцидентов и аварий);

- при выявлении несоответствия (индивидуальная работа);
- при привлечении к выполнению работ новой подрядной организации;
- при пересмотре инструкций по охране труда;
- при изменении технологии, вводе новых технических устройств.

Выбор метода оценки риска зависит от сложности деятельности/процесса/работ, степени участия в них человека. Выбранный метод оценки риска должен соответствовать деятельности/процессу/работе и быть достаточным для того, чтобы оценить все значительные риски, связанные с этой деятельностью/работой.

Рисунок 8. Алгоритм действий при оценке рисков, связанных с производственной опасностью



Для одной и той же идентифицированной опасности могут предусматриваться несколько мероприятий по исключению или снижению риска, соответствующих разным пунктам приведенной выше иерархии.

Корректирующие действия разрабатываются с учетом категорий уровня риска:

1. высокий (уровень риска неприемлем и не может быть оправдан ни под каким предлогом);
2. средний (уровень риска должен быть снижен до приемлемого с учетом затрат);
3. низкий (уровень риска приемлемый и не требует дальнейших действий).

Система управления рисками в области охраны труда в РУСАЛе адаптирована к особенностям уязвимых групп сотрудников (с особенностями здоровья, языковым барьером и пр.). Все руководящие документы корпоративного уровня переведены на государственные языки стран присутствия и доведены до сотрудников под роспись. Работники, ответственные за охрану

труда, свободно владеют государственным языком страны присутствия. Работники, входящие в группы риска по тем или иным параметрам состояния здоровья, наблюдаются в соответствии с Положением о порядке формирования и работы с группами риска, что подразумевает:

1. проведение периодических медицинских осмотров (ПМО);
2. анализ результатов ПМО;
3. выявление сотрудников, имеющих медицинские противопоказания к работе;
4. обеспечение должного трудоустройства или увольнения в соответствии с требованиями ТК РФ работников, имеющих медицинские противопоказания к работе;
5. сбор ежемесячных и ежеквартальных сведений о трудоустроенных (уволенных) работниках, имеющих медицинские противопоказания к работе;
6. постоянный мониторинг состояния здоровья работников, имеющих общие заболевания (без противопоказаний) в подразделениях Компании.^[403-6]

В 2018 году на предприятиях РУСАЛа контролирующими государственными органами проведено 327 проверок. Результаты проверок подтверждают соблюдение требований законодательства в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, санитарно-эпидемиологического благополучия. Сюда входит соблюдение всех соответствующих законов и требований, которые существенно влияют на деятельность Компании в сфере охраны труда, промышленной и пожарной безопасности. Компания не располагает информацией о каких-либо значительных нарушениях соответствующих законов и нормативных актов в отношении обеспечения безопасных условий труда и защиты своих работников от профессиональных рисков.

В 2018 году РУСАЛ продолжил активно работать над предупреждением, реагированием и минимизацией последствий чрезвычайных ситуаций (ЧС).

В 2018 году на АО «РУСАЛ Красноярск», АО «РУСАЛ Ачинск», филиале ООО «РУС-Инжиниринг» в г.Красноярске, филиале ООО «РУС-Инжиниринг» в г.Ачинске происходило внедрение пилотного проекта по созданию автоматизированной информационной системы «Безопасность Производственной Деятельности – РУСАЛ» (АИС БПД – РУСАЛ) на базе программного обеспечения «1С: Производственная безопасность. Комплексная». Цели данного проекта:

- обеспечение дистанционного контроля за состоянием охраны труда, промышленной, пожарной и экологической безопасности;
- осуществление оперативной оценки рисков возникновения аварий, несчастных случаев и других происшествий;
- объединение единой сквозной методологией основных бизнес-процессов в области охраны труда, промышленной, пожарной и экологической безопасности;
- обеспечение формирования единых источников данных в виде общих справочников;
- повышение эффективности и оптимизация работы всех функциональных подразделений, использующих систему.

В результате в 2018 году выполнены такие этапы по внедрению проекта, как «Концептуальное проектирование», «Технический проект», «Рабочее проектирование», а также подготовка к обучению пользователей системы.

Помимо инновационных программ, были также реализованы долгосрочные проекты, результаты которых оказывают положительное влияние на снижение уровня травматизма уже несколько периодов.

Данные по травматизму отражаются без разделения по регионам и направлениям бизнеса ввиду существенной разницы в соотношении количеств предприятий по странам и количества сотрудников по предприятиям. Существование таких больших различий делает некорректным сравнение показателей, зависящих от данных по количеству работников.

Что касается количества смертельных несчастных случаев с сотрудниками, связанных с производством (СМНС), то из четырех СМНС, произошедших в 2018 году, на территории РФ произошел 1 СМНС (25%). В сравнении с предыдущими отчетными периодами прослеживается положительная динамика по данному показателю, так как в 2017 году произошло 7 СМНС, причем все (100%) – на территории РФ, а в 2016 году – 8 СМНС, 7 из которых (87,5%) – также в РФ. По всем случаям было проведено расследование и разработаны превентивные меры.

15 ноября 2018 года на Волгоградском алюминиевом заводе произошел трагический случай гибели одного сотрудника во время взрыва при выполнении операции по загрузке смесителя алюминиевой пудрой.

Компания со всей серьезностью отнеслась к данной ситуации и провела детальное расследование, которое помогло установить причины. По завершении разбирательства были разработаны и проведены мероприятия, предотвращающие подобные происшествия в будущем:

1. исключение применения протяженных гибких транспортирующих шлангов при подаче алюминиевой пудры (порошка);
2. проведение обучения линейных руководителей и внедрение системы управления безопасностью производственных процессов (технологическими рисками);
3. развертывание системы регулярных аудитов системы управления безопасностью производственных процессов;
4. поиск практически применимых технических решений по непрерывному автоматическому контролю величины электростатического напряжения на отдельных частях технологического оборудования и (или) в потоке перемещаемой алюминиевой пудры (порошка);
5. поиск практически применимых технических решений по снятию электростатического заряда потока алюминиевой пудры (порошка).

Показатели LTAFR

Данный показатель рассчитывается как отношение суммы травм с временной утратой трудоспособности (LTI) и травм, повлекших смерть пострадавшего (Fatality) к показателю фактически отработанных человеко-часов (ФЧЧ) · 200 000.

Таблица 37. Коэффициент частоты несчастных случаев (LTAFR) в РУСАЛе и в мировой алюминиевой отрасли в целом (по данным Международного института алюминия) в 2013–2018 гг. ^[403-9]

LTAFR	2013	2014	2015	2016	2017	2018
РУСАЛ	0,22	0,19	0,17	0,18	0,15	0,16
Мировая алюминиевая отрасль в целом	0,34	0,24	0,26	0,26	0,38	0,22

График 22. Количество несчастных случаев со смертельным исходом сотрудников в 2013–2018 гг. ^[403-9]



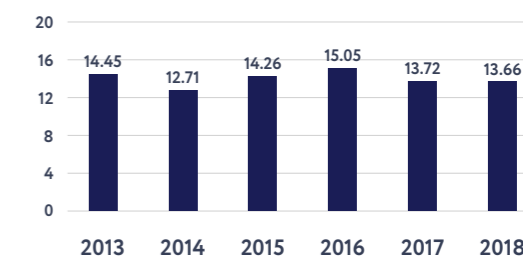
Руководство РУСАЛа постоянно осуществляет инвестиции в совершенствование системы управления ОТП и ПБ. Если в 2017 году операционные затраты достигли отметки в 51 млн долл. США¹ (из них 40,9% на приобретение средств индивидуальной защиты – СИЗ), то в 2018 году этот показатель составил 49,3 млн долл. США (40,6% – СИЗ)².

График 23. Статистика по несчастным случаям с подрядчиками



В связи с участвовавшими случаями нарушения требований охраны труда сотрудниками подрядных/субподрядных организаций на предприятиях Компании и с целью усиления контроля за ними в 2018 году были введены 23 новые штатные единицы «менеджер по надзору за безопасностью работ подрядных/субподрядных организаций», что позволило вести более надежный контроль соблюдения принципов ОТПиПБ в подрядных организациях.

График 24. Коэффициент тяжести травм с утратой трудоспособности среди сотрудников в 2013–2018 гг. ^[403-9]



Начиная с 2016 года наблюдается тренд на снижение коэффициента тяжести травм с утратой трудоспособности.

1 Номинальный курс обмена иностранной валюты, применяемый для пересчета операционных расходов ОК РУСАЛ составил 62,3 рубля за один доллар США в 2018 году.

2 С 2017 года расчет показателей, связанных с операционными затратами, был изменен. Показатели в данном Отчете представлены без учета инвестиционных затрат. ^[102-48]

ОБУЧЕНИЕ [403-5]

Для всех сотрудников организовано обучение по охране труда, а также в обязательном порядке проводятся инструктажи по охране труда и пожарной безопасности (ОТиПБ) — вводные (для новых работников в офисе), первичные (в начале первого дня работы на заводе), повторные, целевые и внеплановые. Работники, которые эксплуатируют, обслуживают и контролируют опасные производственные объекты, проходят обязательное обучение по промышленной безопасности. Для проверки подготовленности сотрудников проводятся периодические проверки знаний не реже: одного раза в год — по охране труда, и одного раза в три года — по промышленной безопасности.

В целях формирования и приобретения необходимых навыков у сотрудников на предприятиях Компании применяется практика наставничества. За вновь принятым работником закрепляется опытный специалист, который не только осуществляет контроль его действий в области ОТиПБ, но и способствует формированию у работника культуры безопасного поведения.

В рамках обучения будущих линейных руководителей, в том числе по вопросам ОТиПБ, на предприятиях РУСАЛа реализуется проект «Кадровый резерв».

В Компании продолжает функционировать система дистанционного обучения, содержащая 18 обучающих курсов и программ в сфере ОТиПБ.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ БЕЗОПАСНОСТИ

Для привлечения дополнительного внимания к охране труда на производстве РУСАЛ реализует различные тематические мероприятия (конкурсы, круглые столы, корпоративные совещания), а также принимает участие в конференциях, форумах, всероссийских выставках по охране труда (Всероссийская неделя охраны труда, Безопасность и охрана труда).

В 2018 году были выполнены все запланированные мероприятия по охране труда:

- проведение внутренних и внешних аудитов, разработка и реализация корректирующих мероприятий;
- реализация дивизиональных программ по снижению травматизма и риска профессиональных заболеваний;
- реализация ежегодных планов мероприятий по улучшению условий труда работников.

Другим элементом деятельности в области ОТиПБ является разработка планов по снижению вредных и опасных производственных факторов на рабочих местах на всех предприятиях, для чего также назначаются ответственные лица и сроки исполнения. Такие планы проходят согласование с профсоюзными комитетами и утверждаются первыми лицами.

Важным разделом охраны труда является воспитание культуры безопасности сотрудников. Компания регулярно проводит повсеместные поведенческие аудиты безопасности. Работа ведется постоянно, за 2018 год было выявлено 339 859 опасных ситуаций, 18 078 опасных действий. По всем выявленным случаям были приняты меры по их устранению.

Опасные ситуации (ОС) устраняются в 98% случаев, риск по оставшимся 2% случаев до устранения переходит в категорию допустимого риска, в свою очередь опасные действия (ОД) устраняются на 100%. К нарушителям применяются профилактические беседы, внеплановые инструктажи и проверка знаний по ОТ, наложение взысканий вплоть до увольнения.

Таблица 38. Выявленные опасные ситуации и опасные действия

Год	2014	2015	2016	2017	2018
Опасные ситуации	377 902	365 893	361 120	339 521	339 859
Опасные действия	22 127	21 288	23 222	18 230	18 078

Таблица 39. Проекты по обеспечению охраны труда и промышленной безопасности ⁽⁴⁰³⁻⁵⁾

Название проекта	Описание проекта	Результаты проекта в 2018 году
Проект по повышению качества стажировки машинистов кранов на САЗе	В целях повышения качества стажировки машинистов кранов и снижения риска возникновения инцидентов при проведении погрузочно-разгрузочных работ разработан и внедрен проект по улучшению качества стажировки машинистов кранов	<ul style="list-style-type: none"> – Были назначены мастера производственного обучения, прошедшие специальную подготовительную программу по тематикам «Тренинг, наставничество», «Безопасность при эксплуатации грузоподъемных механизмов (ГПМ)», «Опыт аварий и травматизма на ГПМ». – Для получения практических навыков в отрыве от реального производства на предприятии установлено два тренажера – симулятора специальных технологических кранов. – В 2018 году инциденты при работе с грузоподъемными механизмами отсутствовали
Проект «Безопасность при работе с использованием погрузчиков»	Для снижения риска получения травм при выполнении работ с использованием погрузочной техники на Николаевском глиноземном заводе (НГЗ) разработан проект «Безопасность при работе с использованием погрузчиков». Проект способствует улучшению условий и повышению безопасности труда на предприятии, профилактике травматизма и здоровья работников, а также сохранности основных производственных фондов	<ul style="list-style-type: none"> – В рамках проекта с целью оценки условий труда проведено анкетирование персонала с использованием опросных листов. По результатам опроса разработан ряд проактивных мероприятий. – В результате принятых мер минимизированы риски возникновения опасных ситуаций при работе погрузчиков. – На Братском и Красноярском алюминиевых заводах созданы специализированные площадки, полностью имитирующие заводской корпус, где водители внутрицеховой напольной техники отрабатывают свои профессиональные навыки
Проект «Безопасная серия»	Создание эталонной серии корпусов электролиза (КрАЗ корпуса № 5, 6)	<ul style="list-style-type: none"> – В рамках проекта в корпусах электролиза установлены стационарные анкерные линии для обеспечения безопасного выполнения работ на высоте на подкрановых путях. – Все краны корпусов электролиза оснащены системами эвакуации с высоты. – Проведено дополнительное обучение персонала в области оценки рисков, а также выявления опасных действий и опасных ситуаций
Проект по переводу кранов на дистанционное управление	Улучшение условий труда и вывод персонала из вредных условий труда	– В рамках проекта на КрАЗе и БрАЗе на складах анодной массы грейферные краны переведены на дистанционное управление

Название проекта	Описание проекта	Результаты проекта в 2018 году
Проект «Безопасность третьих лиц на железной дороге в Гвинее» на АО «Компания бокситов Киндии» (КБК)	Анализ травматизма третьих лиц на участках железной дороги предприятий РУСАЛа в Гвинее выявил ключевую проблему: несанкционированный доступ к железнодорожным путям при прохождении поездов и использование дороги местным населением в качестве переходных транспортных потоков. Для снижения рисков травматизма с 2007 года Компания ведет просветительскую работу, осуществляет мероприятия по оборудованию переездов и охране железнодорожных путей, взаимодействует с национальной полицией. Реализация данного проекта привела к планомерному снижению уровня травматизма на железной дороге. В связи с возобновлением работы комплекса Friguia с 2018 года возобновлены работы в рамках данного проекта на железной дороге Фригии	<p>В 2018 году на предприятиях КБК и Frigia в рамках проекта в Гвинее были приняты следующие меры:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. для защиты железных дорог заключены соглашения с частными охранными предприятиями, также предоставляющими поддержку полиции в проведении расследований инцидентов; 2. среди местного населения, проживающего рядом с железнодорожными путями, проведена разъяснительная работа на тему соблюдения режима безопасности; 3. очищены дренажные каналы, растительность вдоль железнодорожных путей, а также выполнен ремонт верхней структуры рельсового пути; 4. проведен ремонт и реставрация мостов и заборов; 5. обновлены предупреждающие знаки на дорожных и пешеходных пересечениях; 6. отремонтированы несколько дорожных и пешеходных пересечений и ограждений; 7. для водителей поездов проведены подготовка и инструктаж в области соблюдении правил дорожного движения; 8. осуществляется проектная деятельность для обеспечения устойчивого сообщения вдоль линии железных дорог; 9. уничтожены обнаруженные нелегальные дорожные пересечения, организованные местными жителями. <p>Статистика по количеству несчастных случаев с момента начала реализации вышеперечисленных проектов приведена ниже. В 2018 году цель по количеству несчастных случаев на железнодорожных дорогах превышена на один случай</p>

Дополнительные мероприятия по снижению уровня травматизма:

- дооснащение кабинетов по охране труда дополнительными учебно-методическими тренажерами практического обучения;
- установка сферических зеркал на опасных участках предприятий;
- закупка и установка учебно-тренировочных полигонов при работе на высоте;
- приобретение и установка систем спасения и эвакуации с высоты машинистов кранов;
- приобретение и установка систем защиты от падения с высоты при обслуживании электролизеров;
- приобретение и установка систем блокировки типа «LOCKOUT».

ОХРАНА ЗДОРОВЬЯ

[403-6]

Основным направлением деятельности РУСАЛа в сфере медицины труда является профилактика профессиональных и производственно-обусловленных заболеваний, а также применение мер, направленных на поддержание и улучшение здоровья сотрудников.

Медицинские подразделения РУСАЛа ^[403-10]

Корпоративный медицинский центр РУСАЛа играет главную роль в профилактике профессиональных и производственно-обусловленных заболеваний сотрудников Компании. Все медицинские подразделения Компании оснащены лабораторным и медицинским оборудованием, а также автомобилями скорой помощи и укомплектованным квалифицированным медицинским персоналом.

На территории Российской Федерации находится «РУСАЛ Медицинский центр» (РМЦ), основной задачей которого является оказание высококвалифицированной лечебно-профилактической и экстренной медицинской помощи, а также проведение периодических медицинских осмотров в соответствии с законодательством Российской Федерации. РМЦ управляет сетью из 14 лечебных учреждений, которые расположены в девяти регионах присутствия Компании и обслуживают более 45 тыс. человек. В работе лечебных учреждений РМЦ занято 560 сотрудников. РМЦ оказывает медицинские услуги населению в зоне присутствия в девяти филиалах, в четырех из них имеется прикрепленное население.

Все предприятия РУСАЛа в Гвинее имеют собственную медицинскую службу.

В Компании бокситов Киндии (КБК) работают два диспансера и три круглосуточных поста, выполняющих осмотр рабочих перед сменой и оказывающих в случае необходимости экстренную медицинскую помощь. В диспансерах ведут прием врачи различных специальностей, включая акушера-гинеколога, а также функционирует кабинет вакцинации. В соответствии с коллективным соглашением врачи диспансера принимают сотрудников КБК и членов их семей бесплатно, а также оказывают неотложную помощь местному населению. Ежегодно более 12 000 детей проходят консультации и лечение в медицинской службе КБК, порядка 2 000 детей получают прививки от различных инфекционных заболеваний, в родильном отделении появляются на свет более 500 новорожденных.

Медицинская служба боксито-глиноземного комплекса (БГК) Фригии состоит из двух диспансеров и госпиталя, рассчитанного на 120 мест. В госпитале есть хирургическое и терапевтическое отделения, родильный дом, оснащенный кувезами. С момента прихода РУСАЛа на БГК «Фригия» в 2006 году в родильном доме при госпитале появились на свет более 7000 новорожденных. В соответствии с коллективным соглашением госпиталь Фригии бесплатно принимает работников и членов семей, рожениц города и оказывает консультационную и первую помощь жителям города Фрии. Ежегодно здесь обслуживают около восьми тысяч пациентов.

Медицинские пункты также имеются при предприятиях в Гайане, в Нигерии, в Ирландии и на Ямайке.

Межведомственная программа управления рисками профессиональных заболеваний ^[403-10]

Совместно с Роспотребнадзором, Фондом социального страхования и региональными центрами профессиональной патологии Компания осуществляет Комплексную межведомственную программу управления рисками профессиональных заболеваний. Программа включает в себя следующие компоненты и основные аспекты:

- составление краткой характеристики производства;
- промышленная гигиена и оценка рисков для здоровья на каждом рабочем месте;
- проведение специальной оценки условий труда;
- проведение медицинских осмотров на производстве (при участии РМЦ, муниципальных поликлиник и центров профпатологии);
- профилактика заболеваний (вакцинация и др.) и оказание экстренной медицинской помощи;
- медико-социальные программы и программы по здоровому образу жизни;
- научно-методическая работа по изучению влияния на здоровье работников как вредных и опасных производственных факторов, так и эффективной профилактики;
- анализ состояния здоровья работников и соответствующей коррекции программы.

Программы профилактики заболеваний ^{[403-4], [403-5], [403-10]}

С сентября 2018 года реализуется программа профилактики заболеваний с временной утратой трудоспособности, которая продлится до конца 2019 года. Программа осуществляется с помощью малозатратных технологий, таких как целевые лекции по основным нозологиям, памятки, бюллетени, видеоролики, презентации.

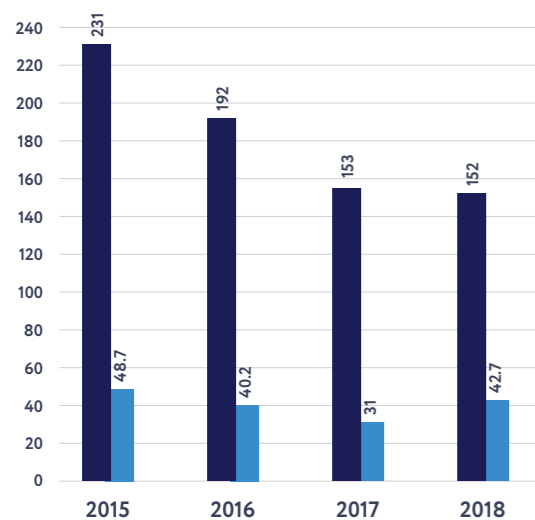
Кроме того, в 2018 году организованы дни информирования по профилактике сахарного диабета, когда в течение месяца на промышленных площадках в зоне присутствия РМЦ сотрудниками РМЦ проводятся профилактические мероприятия, включающие информирование сотрудников и предоставление актуальных материалов.

Ежегодно, в преддверии Всемирного дня борьбы со СПИДом, также проводятся дни информирования по профилактике ВИЧ-инфекции.

Результаты деятельности по улучшению охраны здоровья

Результатом регулярной работы по улучшению условий труда в РУСАЛе в 2018 году стало снижение количества профессиональных заболеваний и заболеваний нейросенсорной тугоухости. Согласно статистике за последние пять лет количество установленных профессиональных заболеваний у сотрудников уменьшилось на 84 случая, достигнув значения в 2018 году в 153 заболевания (в сравнении с 2014 годом – 237). Незначительный рост числа установленных профессиональных заболеваний (на 5 случаев – 3,4%) со 148 в 2017 году до 153 в 2018 связан с качественно проведенными медицинскими осмотрами с участием НИИ Медицины труда (г. Москва), а также госпитализацией шахтеров в клинику профессиональных заболеваний для углубленного обследования и лечения. Именно углубленное обследование сотрудников позволило выявить по 2–3 профессиональных заболевания на одного сотрудника, что нашло свое отражение в общей статистике профессиональных заболеваний.

График 25. Динамика количества профессиональных заболеваний

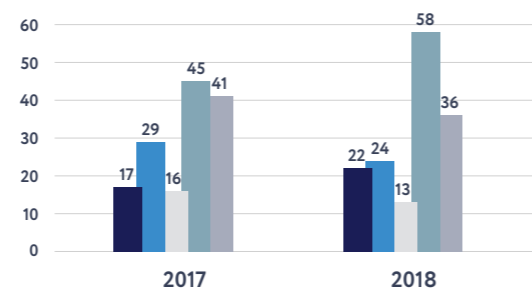


■ Количество вновь выявленных профессиональных заболеваний
■ Численность профессиональных заболеваний на 10 тыс. работников

Программа профилактики нейросенсорной тугоухости позволила уменьшить на 5 количество выявленных среди сотрудников случаев данной болезни в 2018 году в сравнении с 2017 годом. Исходя из статистических данных выявленных случаев заболеваемости нейросенсорной тугоухостью в 2018 составило 29 случаев, а в 2017 году – 24 случая.

В 2018 году также были автоматизированы предсменные медицинские осмотры на промышленных площадках в зоне присутствия РМЦ, что позволяет повысить качество и скорость прохождения работниками таких осмотров. Была также введена и реализуется программа обучения работников компании навыкам первой помощи. В целях реализации программы закуплены манекены для обучения работников.

График 26. Структура профессиональных заболеваний, случаи



■ Болезни опорно-двигательного аппарата
■ Нейросенсорная тугоухость
■ Заболевания органов дыхания
■ Вибрационная болезнь
■ Хроническая интоксикация соединениями фтора

График 27. Расходы Компании на здравоохранение, млн руб.



Вакцинация сотрудников

В целях предупреждения заболеваний органов дыхания на предприятиях Компании в 2018 году проведена ежегодная бесплатная вакцинация сотрудников. Против гриппа были привиты 29 027 работников. Для сравнения в 2017 году против гриппа было привито 28 632 сотрудника.

На предприятиях Компании проводят вакцинацию от клещевого энцефалита, а также против пневмококковой инфекции, которая является одной из основных причин острых респираторных заболеваний в трудовых коллективах. Более того, с помощью усилий Научного клинико-диагностического центра эпидемиологии и микробиологии (НКДЦЭМ (Гвинейская Республика)) осуществляется вакцинация добровольцев российской вакциной от лихорадки Эбола «ГамЭвак Комби» при поддержке Компании.

Борьба с эпидемией лихорадки Эбола в Гвинее

Добившись положительных результатов в борьбе с вирусом Эбола в Гвинее, РУСАЛ продолжает принимать активное участие в повышении уровня здравоохранения в этой стране. НКДЦЭМ, открытый в Гвинее при поддержке РУСАЛа, является одним из самых современных медицинских учреждений по борьбе с острыми вирусными болезнями в Западной Африке. Он включает инфекционный и провизорный госпитали, передвижную лабораторию, отделение переливания крови и плазмы.

На базе НКДЦЭМ продолжаются пострегистрационные исследования российского препарата от лихорадки Эбола «ГамЭвак Комби». Программа испытаний включает вакцинацию добровольцев и наблюдение в течение года за состоянием их здоровья и формированием иммунитета. К ноябрю 2018 года было привито 2 000 добровольцев, что соответствует выполнению программы прививок. Доклинические и клинические исследования вакцины продемонстрировали ее безопасность и более эффективное по сравнению с иностранными аналогами стимулирование иммунитета. Также одним из основных преимуществ российской вакцины является более удобный температурный режим хранения. Подтверждение эффективности вакцины в ходе исследований позволит использовать вакцину во всем мире для профилактики распространения смертельной лихорадки.

ДВИГАЯСЬ ВМЕСТЕ
НАВСТРЕЧУ
БУДУЩИМ
УСПЕХАМ



11
СОТРУДНИКИ

ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Руководствуясь общепринятыми принципами и нормами международного законодательства, а также национальным законодательством стран присутствия, Компания строго придерживается следующих принципов в сфере управления персоналом:

- равные права и возможности для всех сотрудников, запрет дискриминации по любым признакам, детского труда и труда по принуждению;
- право каждого сотрудника на достойные и безопасные условия труда;
- право каждого сотрудника на получение достойной оплаты труда в полном количестве в установленное время;
- право сотрудников создавать объединения для защиты собственных прав и интересов;
- право организаций принимать участие в управлении организацией законодательно прописанными способами;
- социальное партнерство, включая право сотрудников участвовать в коллективных переговорах;
- обязательство по компенсации ущерба, который был нанесен сотруднику во время выполнения им своих рабочих обязанностей;
- обязательство сторон трудового договора соблюдать его условия и исполнять свои обязанности
- право представителей профсоюзных организаций контролировать деятельность профсоюзных организаций в целях соблюдения трудового законодательства;
- право сотрудников защищать свое достоинство в период трудоустройства;
- право сотрудников на получение обязательного социального страхования.

Компания предоставляет все необходимые возможности и ресурсы для карьерного роста сотрудникам с высоким уровнем продуктивности и высоким потенциалом, а также сотрудникам, лояльным к Компании и нацеленным на развитие. Первым этапом готовности работника к карьерному росту является стабильное и качественное выполнение им своих служебных обязанностей (выполнение целей), а также успешное прохождение периодической аттестации на соответствие профессиональному минимуму.

В течение отчетного периода Компания соблюдала соответствующие законы и нормативные акты, которые оказывают существенное влияние на ее деятельность в области компенсаций и увольнений, найма и продвижения по службе, периодов труда и отдыха, обеспечения равных возможностей, социокультурного многообразия, отсутствия дискриминации и других аспектов улучшения уровня благополучия сотрудников.

Политика управления персоналом РУСАЛа основана на принципе партнерских взаимоотношений работников и работодателя и направлена на формирование корпоративной среды, способствующей динамичному развитию Компании. Стратегическая цель РУСАЛа — стать лучшим работодателем, компанией, в которой сформирована команда специалистов, нацеленная на результат и открытая новым возможностям.

РУСАЛ внимательно подходит к вопросу подбора персонала и старается придерживаться понятной и прозрачной системы найма. Процесс трудоустройства включает в себя несколько обязательных этапов: интервью с сотрудником отдела подбора персонала, оценку навыков и компетенций (тестирование, решение кейсов, различных задач и пр.), интервью с будущим руководителем, а также проверку Службы безопасности.

РУСАЛ осуществляет подбор персонала в разных регионах присутствия, при этом для коммуникации с кандидатами активно используется формат видеointервью. В ходе отбора особое внимание уделяется оценке мотивации и соответствия кандидатов корпоративным ценностям Компании. Всем кандидатам предоставляется подробная информация о предстоящих задачах, корпоративной культуре и возможностях работы в Компании.

КОЛЛЕКТИВНЫЕ ДОГОВОРЫ

Действующим органом социального партнерства в РУСАЛе является социальный совет, который ежегодно проводит оценку результатов социального партнерства, обсуждает итоги работы и планы Компании, исполнение условий коллективного договора со стороны работодателя и другие вопросы. Заседания совета являются одним из механизмов, позволяющих доносить до руководства Компании потребности трудовых коллективов и учитывать их в процессе принятия решений. На заседаниях обсуждаются вопросы, связанные с трудовыми отношениями, социальным обеспечением, льготами и гарантиями. В 2018 году было проведено два заседания совета.

Цели и задачи в области социального партнерства реализует департамент компенсаций, льгот и организационного развития Дирекции по персоналу.

Основными задачами департамента являются сохранение социальной стабильности в местах присутствия Компании, поддержание эффективного социального партнерства с представителями профсоюзов.

Коллективный договор в России и аналогичные соглашения в других странах присутствия регулируют продолжительность труда и отдыха, порядок охраны здоровья и безопасности работников, систему оплаты труда, социальные гарантии и льготы, партнерство с профсоюзами. В России коллективные договоры заключены на большинстве предприятий РУСАЛа. Около 60% сотрудников Компании являются членами профсоюзных организаций, при этом 95% сотрудников работают на условиях, зафиксированных в коллективных договорах.^[102-41]

Таблица 40. Численность и доля сотрудников РУСАЛа, охваченных коллективными договорами^[102-41]

Наименование	2017	2018
Общая численность сотрудников, чел.	39 869	40 506
Количество сотрудников, охваченных коллективными договорами, чел.	37 615	38 280
Доля сотрудников, охваченных коллективными договорами, %	94%	95%

В рамках коллективных договоров Компания исполняет следующие взятые на себя обязательства:

- выплачивает минимальную заработную плату, превышающую установленную законом;
- осуществляет индексацию заработной платы;
- устанавливает порядок и условия выплаты заработной платы;
- представляет льготные путевки на санаторно-курортное лечение;
- оказывает материальную помощь работникам и неработающим пенсионерам предприятия;
- проводит культурно-массовые и спортивные мероприятия;
- организует доставку работников на работу и с работы;
- обеспечивает работников качественным бесплатным питанием;
- проводит обязательные и периодические медицинские осмотры, осуществляет медицинское страхование.

МЕХАНИЗМЫ ОБРАЩЕНИЙ СОТРУДНИКОВ

Сотрудникам РУСАЛа предоставлена возможность обратиться к непосредственному руководителю, уполномоченным представителям трудовых коллективов, руководству предприятий, на которых они работают, или в Управляющую компанию с вопросами, жалобами и предложениями, связанными с трудовыми отношениями. Для этого они могут использовать различные механизмы и формы обращений:^[418-1]

- руководители предприятий проводят регулярные (еженедельные/ежемесячные) встречи с трудовыми коллективами, ведут прием по личным вопросам;
- на предприятиях ежемесячно проводятся дни информирования с участием директоров по направлениям;
- работники могут направить электронные сообщения через личный кабинет, позвонить по телефону доверия или воспользоваться ящиком для письменных обращений, расположенным при входе на территорию предприятия;
- в экстренных и непредвиденных случаях работники могут обращаться в круглосуточные службы по корпоративным номерам диспетчеров пожарной части и производственно-диспетчерского отдела предприятия (информация о соответствующих номерах размещена на корпоративном портале Компании и на информационных стендах подразделений);
- для вновь принятых сотрудников ежемесячно проводится ориентационная программа, в рамках которой они также получают информацию о возможностях защиты своих прав и обращений с вопросами;
- работники могут обратиться в профсоюз или к профсоюзным делегатам (в зарубежных странах), а также к уполномоченным лицам по корпоративной этике;
- ежегодно проводятся отчетные собрания по исполнению коллективного договора. Для продления/заключения коллективного договора на новый срок привлекаются представители работников, проводится совместное обсуждение статей коллективного договора. Руководители предприятий встречаются с руководителями профсоюзных организаций, представляющих интересы работников, для решения конкретных вопросов;
- в Гайане и Гвинее интересующие работников вопросы обсуждаются в ходе встреч руководства предприятий с местными общинами;
- информация об изменениях в трудовом законодательстве размещается на корпоративном портале и на информационных стендах предприятий;

— минимальный период уведомления работников о существенных изменениях в деятельности предприятий определен национальным законодательством.^[402-1]

Информация, получаемая Компанией с использованием перечисленных механизмов взаимодействия, доносится до руководства предприятий и Управляющей компании в тех случаях, когда ситуация требует вовлечения руководства, а также в процессе ежегодной отчетности.

Более того, в 2017 году была внедрена система постановки и оценки выполнения личных ключевых показателей эффективности (КПЭ) сотрудников. С помощью этой коммуникации между руководителем и подчиненным работнику на постоянной основе дается обратная связь в отношении его производительности и ставятся цели на отчетный период. Для определения уровня удовлетворенности/вовлеченности персонала на предприятиях проводится мониторинг с использованием количественных методов оценки: очные опросы, анкетирование, компьютерные опросы. Работникам предлагается оценить условия труда, программы обучения, качество услуг, оказываемых профилакторием или оператором питания.

При возникновении спорных ситуаций между работником и администрацией предприятий администрация прилагает усилия для разрешения конфликта путем проведения переговоров. Индивидуальные споры в тех случаях, когда работник и работодатель не смогли урегулировать разногласия в процессе переговоров, рассматриваются комиссиями по трудовым спорам (КТС). В их состав входят представители дирекции по персоналу, юридического отдела, а также член(ы) профсоюза. Комиссия рассматривает обращение, а решение выносится в форме протокола. Решение КТС имеет обязательную силу. Компания не применяет мер преследования или иного давления на работников, воспользовавшихся возможностью оставить жалобу или обращение.

СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА И ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ

Таблица 41. Структура персонала, чел. ^[102-8]

Год	2017	2018	2017	2018
Наименование	Количество сотрудников с постоянным трудовым договором		Количество сотрудников с временным трудовым договором	
Россия	50 846	52 450	1 969	2 281
в том числе женщин	11 726	12 026	871	1 017
в том числе мужчин	39 120	40 424	1 099	1 264
Зарубежные страны	7 189	7 216	2 015	2 110
в том числе женщин	1 006	1 032	170	1 202
в том числе мужчин	6 183	6 184	1 845	908
	Количество сотрудников с полной занятостью		Количество сотрудников с частичной занятостью	
Россия	52 759	54 671	57	60
в том числе женщин	12 558	13 003	39	39
в том числе мужчин	40 197	41 667	22	21
Зарубежные страны	9 177	9 305	27	21
в том числе женщин	1 168	1 231	7	2
в том числе мужчин	8 009	8 074	20	19

Сбор данных по дивизионам РУСАЛа осуществляется на основании среднесписочной численности работников, за исключением Kindia и Compagnie de Bauxite et d'Alumine de Dian-Dian S.A. в Гвинее, а также Windalco на Ямайке, где используется списочная численность на конец отчетного периода.

Таблица 42. Общее количество новых сотрудников, текучесть кадров ^[401-1]

Наименование	До 30 лет		30–50 лет		Старше 50 лет		Всего новых сотрудников	
Год	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Общее количество сотрудников, нанятых в отчетном периоде								
Россия	1 976	2 208	2 111	1 990	272	200	4 398	4 359
в том числе женщин	261	294	364	444	52	33	771	677
в том числе мужчин	1 715	1 914	1 747	1 546	220	167	3 627	3 682
Зарубежные страны	395	365	573	397	127	107	1 095	869
в том числе женщин	43	54	55	55	16	10	114	119
в том числе мужчин	352	311	518	342	111	97	981	750
Количество сотрудников, уволенных в отчетном периоде								
Россия	982	1 126	1 423	1 734	986	1 006	3 391	3 866
в том числе женщин	108	133	218	264	296	284	622	681
в том числе мужчин	874	993	1 205	1 470	690	722	2 769	3 185
Зарубежные страны	237	202	387	395	258	294	882	891
в том числе женщин	31	29	40	40	28	18	99	87
в том числе мужчин	206	173	347	355	230	276	783	804

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Подход

Сильная корпоративная культура, в которой развитию и обучению сотрудников уделяется особое внимание, а ценности и этические принципы Компании стоят во главе угла, — приоритет для «РУСАЛ». Для Компании важно привлечение лучших специалистов, а также их развитие и продвижение в целях повышения их профессиональных компетенций. Для реализации этих целей Компания использует разнообразные обучающие инструменты, предлагающие программы как для рабочих, так и для менеджеров высшего звена. Одновременно проводятся программы сотрудничества с профильными вузами, что способствует повышению качества среднего и высшего образования и более конкретному определению набора компетенций, которыми должен обладать современный инженер.

Система обучения и развития персонала Компании охватывает все категории производственных и офисных работников и все уровни менеджмента: начиная от работников, заканчивая руководителями высшего звена.

Основными принципами системы обучения и профессионального развития являются:

- операционная необходимость. Необходимость обучения устанавливается на основе результатов анализа необходимых компетенций (текущих и перспективных) и текущего уровня профессионального развития сотрудника (на основе результатов оценки эффективности его/ее работы), или на основе других приемлемых производственных нужд. Обучение в Компании нацелено на получение сотрудниками новых навыков и компетенций, а также повышение уже имеющихся компетенций;
- выбор наилучших методов обучения и программ, соответствующих международным стандартам. Компания стремится организовывать обучение персонала посредством использования наилучших современных методов обучения;
- обучение и развитие молодых сотрудников. Обучающие программы созданы таким образом, чтобы соответствовать целям аудитории, проходящей обучение, используя различные методы и формы обучения.

Деятельность Компании по обучению и развитию персонала регулируется следующими основными корпоративными документами:

- Кадровая политика;
- Регламент по обучению и развитию персонала Компании;
- Положение о кадровом резерве.

Функционирование всей системы обучения обеспечивает корпоративный университет, который разрабатывает и предлагает программы и методы обучения, соответствующие текущим и перспективным потребностям производства и задачам бизнеса. Компания непрерывно развивает систему обучения персонала, осуществляет системный подход к развитию профессионального обучения рабочих и специалистов, повышает актуальность функциональных академий, создает целевые модульные программы, ориентированные на задачи бизнеса.

В рамках корпоративного университета создан центр оценки компетенций, позволяющий в дистанционном формате проводить оценку как по личностным качествам, лидерским компетенциям, так и профессиональным знаниям/навыкам. Оценка лидерских компетенций проводится на основе доработанной модели компетенций с использованием профессионального личностного опросника и когнитивных тестов. Оба инструмента (опросник и тесты) введены в оценку в 2018 году на замену инструменту оценки персонала «360 градусов».

Сотрудники Компании имеют доступ к различным видам внутренних курсов повышения квалификации. ^[GRI 402-2] Предлагаются возможности прохождения профессионального обучения, включая обучение новой профессии (освоение новых функций, повышение разряда по профессии), а также профессиональная переподготовка (обучение вторым и смежным профессиям). Помимо внутреннего обучения предлагается полное финансирование курсов повышения квалификации или образовательных программ, предоставляемых сторонними организациями, на основании полученных и согласованных заявок (семинары, тренинги, конференции и прочее). В соответствии с требованиями регламентирующих документов государственных органов РФ Компания своевременно организует обязательные тренинги для своих сотрудников. ^[404-2]

Система корпоративного обучения и развития РУСАЛа ^[404-2]

Функциональные академии

Функциональные академии предоставляют работникам возможность повысить квалификацию в профессиональных областях для успешного выполнения производственных и стратегических задач. Обучение в академиях проводится в различных форматах: очное, дистанционное, групповое, индивидуальное, курсы внешних и внутренних провайдеров и стажировки на зарубежных предприятиях.

В 2018 году в реализации программ особое внимание было уделено системе менеджмента качества. На предприятии «РУСАЛ Саяногорск» был запущен в реализацию проект «Управление компетентностью персонала». Также в 2018 году был запущен проект «Колледж качества». Более подробную информацию об этих проектах можно найти в главе «Управление эффективностью».

Модульная система профессионального обучения

РУСАЛ активно проводит внедрение программ модульного обучения по рабочим специальностям для получения более высокого разряда. Обучение проводится по 35 модульным программам, включая обязательные программы подготовки и дополнительные программы в целях повышения квалификации и профессионального мастерства. ^[GRI 404-2]

В 2018 году запущена трехмодульная программа обучения для БС250+. БС250+ — продолжение реализации программы БС250, осуществляющейся для лучших высокопотенциальных выпускников программы, которые в ходе прохождения БС250 показали отличные от других участников результаты и готовы к релокации, а также дальнейшей ротации в рамках Компании. Программа представляет собой отдельные сложносоставные модули Intermediate/advanced/expert с производственными кейсами, основанные на лучших и актуальных практиках Компании. Два модуля обучения по программе из трех были пройдены сотрудниками алюминиевого дивизиона в 2018 году.

Проект «Технологический минимум»

Технологический минимум является еще одной программой обучения, включающей в себя изучение шести общих и 16 специальных учебных модулей. Общие модули изучаются в зависимости от уровня занимаемой должности, а специальные — в зависимости от принадлежности к тому или иному дивизиону или дирекции.

Оценка знаний технологического минимума проводится по экзаменационным тестам путем компьютерного тестирования в системе дистанционного обучения. В 2018 году к оценке было привлечено 3113 специалистов.

График 30. Привлеченные специалисты



По результатам проведенной оценки соответствия имеющегося образования персонала требованиям к квалификации на ключевых должностях разработан проект «Технологический минимум для сотрудников заводоуправлений» с плановой поэтапной реализацией начиная с ноября 2018 года.

Система дистанционного обучения

Самым доступным способом повышения квалификации является система дистанционного обучения (СДО), которая позволяет проводить обучение сотрудников, как на рабочем месте, так и удаленно. ^[GRI 404-2]

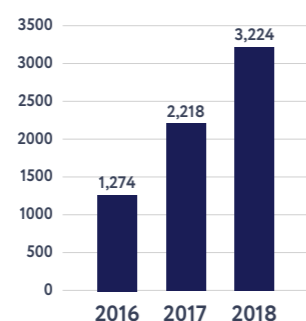
В систему СДО включены более 300 электронных курсов по менеджменту, логистике, иностранным языкам, планированию времени, проведению презентаций, управлению стрессом, делопроизводству и другим

темам. Курсы адресованы специалистам рабочих профессий, управленческим кадрам и студентам вузов, обучающимся по профильным для РУСАЛа специальностям. Система позволяет удаленно проводить тестирование и опросы, отслеживать эффективность образовательного процесса и получать обратную связь. В 2018 году был завершён перевод СДО на новую версию ПО «Прометей 5.0» с обеспечением доступа к ней из корпоративной информационной сети и Интернета.

Таблица 43. Основные результаты 2018 года

В рамках работы функциональных академий в 2018 году было обучено 3 224 человека (на 68% больше, чем в прошлом году), из них по системе менеджмента качества было обучено 1 283 человека.

График 28. Количество обученных в функциональных академиях



Компания открыла первый центр молодежных инициатив «Лаборатория РУСАЛа» в Сибирском федеральном университете (СФУ) в феврале 2018 года. В работе Лаборатории приняло участие 50 студентов СФУ, которые работали над 5 производственными заданиями, подготовленными предприятиями Компании. В декабре 2018 года было закончено оснащение подобных центров в Сибирском государственном индустриальном университете, Иркутском национальном исследовательском университете и Волгоградском техническом университете.

Для организации эффективного взаимодействия с молодежью было также разработано и согласовано Положение о работе с молодежью и организации деятельности молодежных советов. В Положении описаны основные направления деятельности молодежных советов, показатели эффективности, методы поддержки и принципы бюджетирования затрат на реализацию программ мероприятий.

Программа «Новое поколение» продолжила свое функционирование. В 2018 году на предприятия РУСАЛа было принято 142 новых стажера, из которых 55 окончили стажировку и были переведены в постоянный штат. 78 человек продолжают проходить стажировку в 2019 году, в то время как оставшиеся девять стажеров не прошли стажировку и не были приняты в штат. Снижение количества стажеров по сравнению с плановым значением связано с введением санкций. С апреля 2018 набор на программу был приостановлен и возобновлен только в августе, в связи с чем по итогу было набрано меньшее количество стажеров, чем планировалось.

Программы по обучению инженеров-технологов были разработаны и размещены в СДО, работники проходят обучение.

Открыта базовая кафедра в городе Саяногорске. Программа по работе с целевыми студентами продолжает свою работу.

В 2018 году РУСАЛ провел обучение 147 сотрудников по ТРИЗ. Для дальнейшей реализации обучения было также подготовлено 16 внутренних тренеров (итоговая сертификация проходила в 2019 году). Важным каналом обучения по ТРИЗ является корпоративная СДО, в которой были размещены видео-уроки по основам ТРИЗ, общей продолжительностью более 4-х часов. Еще одним способом распространения знаний по ТРИЗ стало введение функции обучения на аутсорсинг в АО «НПК», произошедшее в декабре 2018 года. Важно отметить, что номинация ТРИЗ была добавлена в конкурс «Улучшение года».

«Программа по обучению 100 студентов из Гвинеи», в рамках которой молодые люди из этой страны в возрасте от 18 до 35 лет проходят обучение в ведущих российских вузах, стартовала в полном объеме. Студенты получают образование в следующих вузах:

Сибирский федеральный университет — 36 человек;
Уральский федеральный университет — 19 человек;
Российский университет дружбы народов — 6 человек;
Московский авиационный институт — 5 человек;
Российский университет транспорта (МИИТ) — 5 человек;
Московский государственный институт стали и сплавов (МИСиС) — 10 человек;
Кузнецкий индустриальный техникум — 19 человек.

Цели на 2019 год

В 2019 году планируется выполнить следующие задачи:

Взаимодействие с вузами:

- обеспечить взаимодействие с СФУ по открытию базовых кафедр в Братске, Ачинске с сентября 2019 года;
- обеспечить включение программ ТРИЗ, БС, СМК в программы обучения целевых и нецелевых студентов в СФУ, ИРНИТУ, СибГИУ;
- обеспечить развитие/запуск программ бакалавриата и магистратуры в моногородах в срок до 31 декабря 2019 года.

Программы кадрового резерва:

- реализовать модульную программу обучения по развитию профессиональных знаний (технология производства, качество) для КР УД, УД-1;
- реализовать модульную программу БС250+ для выпускников БС-дивизионов, алюминиевого дивизиона, глиноземного дивизиона, дивизиона «Даунстрим»;
- повысить количество резервистов со степенью «готов к назначению» в течение первого года на 10%.

Обучение коммерческого персонала:

- реализовать модульную программу обучения совместно с Дирекцией по сбыту (ДСБ), Департаментом обеспечения качества (ДОБ), дивизионом «Даунстрим» (ДД), Департаментом развития производства (ДРП) коммерческого персонала для семи групп, по четыре сессии для каждой группы;
- реализовать модульную программу обучения персонала в области закупок не менее 500 человек в срок до 31 декабря 2019 года совместно с Дирекцией по контролю, внутреннему аудиту, координации бизнеса (ДКВАКБ).

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

В целях создания внешнего кадрового резерва РУСАЛ сотрудничает с учебными заведениями, в которых проходят профессиональную подготовку специалисты горнодобывающей и металлургической отраслей. В процессе обучения студенты не только получают знания в вузе или колледже, но и приобретают опыт и профессиональные навыки на предприятиях Компании. На подготовку будущих специалистов направлены следующие программы:

- программа целевых наборов и именных стипендий для студентов;
- международные программы обучения студентов;
- образовательный проект «РУСАЛ — школам России»;
- программа «Внутренний кадровый резерв».

Программа целевых наборов и именных стипендий для студентов

Программа целевых наборов студентов предназначена для формирования кадрового резерва квалифицированных молодых инженеров. Данная программа предоставляет возможность выпускникам школ подать заявку на участие и пройти обучение в вузе по профильным для Компании специальностям. Она включает углубленное изучение общеобразовательных предметов и дополнительных дисциплин, научную работу, а также занятия на предприятиях Компании по охране труда и технике безопасности, бизнес-системе РУСАЛа и Кодексу корпоративной этики. Участники программы ежегодно проходят производственную практику на заводах Компании.

Образовательный проект «РУСАЛ — школам России»

Образовательный проект «РУСАЛ — школам России» основан на системе дистанционного обучения Компании и обеспечивает функционирование системы непрерывного обучения «школа — образовательное учреждение профессионального образования — промышленное предприятие». Компьютерные курсы и пособия, доступные в режиме онлайн, могут использоваться в учебном процессе учителями и преподавателями школ, колледжей и вузов. Проект способствует реализации принципа «образование на протяжении всей жизни», расширяя объем получаемых учениками и студентами современных знаний и навыков.

В настоящий момент в программе принимают участие более 150 общеобразовательных учреждений, в том числе: Каменск-Уральский политехнический колледж, 4 университета в Иркутске, Красноуральске, Красноярске и Новокузнецке (<https://sdorsr.rusal.ru/>).

Программа «Внутренний кадровый резерв»

Программа «Внутренний кадровый резерв» направлена на достижение важнейшей стратегической цели РУСАЛа — подготовки резерва профессиональных, высококвалифицированных кадров для всех управленческих должностей. Для реализации программы утверждается список ключевых должностей, которые оказывают максимальное влияние на результативность Компании, и проводится оценка риска открытия вакансий по этим должностям. Для определения уровня готовности резервиста к работе на вышестоящей должности используется шкала компетенций, разработанная в Компании.

Резервисты совершенствуют такие компетенции, как формирование профессиональной команды, сотрудничество и кооперация, бизнес-мышление, обеспечение результата, стремление к улучшениям и другие.

По результатам реализации программы в 2018 году:

- 1) количество резервистов со степенью «готов к назначению» возросло по сравнению с 2017 годом и составило 28,4%;
- 2) количество резервистов со степенью «готов к назначению через 3–5 лет» также возросло по сравнению с 2017 годом и составило 19%.

Коэффициент достаточности кадрового резерва в 2018 году составил 1,5.

По результатам работы программы в 2018 году 80% позиций управляющего директора (УД) обеспечено резервистами со степенью «готов к назначению». Количество междивизиональных стажировок составило 12%. Необходимо отметить, что бюджет на реализацию программы был сокращен в связи с введением санкций 6 апреля 2018 года. Более масштабная реализация программы запланирована на 2019 год.

Набор персонала за пределами России

В зарубежных странах кадровая политика Компании ориентирована на привлечение местных жителей, особенно живущих в непосредственной близости от предприятий. Предприятия РУСАЛа не только обеспечивают своевременное информирование граждан об открытых вакансиях, но и проводят предварительное обучение для желающих получить работу.

В 2018 году было также определено количество ключевых резервируемых должностей для кадрового резерва (КР) зарубежных предприятий — всего 54 должности. По результатам интервью с кандидатами в резерв и оценки их личностных и управленческих компетенций был сформирован кадровый резерв, в который вошли 49 успешных кандидатов. Ведется дальнейшая работа по подбору кандидатов на ключевые резервируемые должности.

МОТИВАЦИЯ И ВОЗНАГРАЖ- ДЕНИЯ

РУСАЛ обеспечивает сотрудников стабильной и конкурентоспособной заработной платой и предоставляет расширенный социальный пакет. Размер вознаграждения, выплачиваемого работнику, зави-

сит от его уровня квалификации и производительности, сложности выполняемой работы и решаемых задач, а также общих результатов деятельности Компании.

Таблица 44. Отношение стандартной заработной платы начального уровня сотрудников разного пола к установленной минимальной заработной плате в существенных регионах деятельности организации ^[202-1]

Страна присутствия	Размер средней стандартной заработной платы сотрудников начального уровня, тыс. руб.		Средняя минимальная заработная плата в регионе		Соотношение стандартной заработной платы начального уровня сотрудников разных полов с установленной минимальной заработной платой в существенных регионах деятельности организации	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Россия	25,819	23,560	16,247	11,819	1,589	1,993
Республика Армения	12,551	11,624	9,234	8,631	1,359	1,347
Украина	18,986	15,481	8,550	7,017	2,221	2,206
Ямайка	43,624	41,946	30,333	26,867	1,438	1,561
Гвинея	12,540	9,413	2,782	2,782	4,508	3,383
Ирландия	204,903	173,288	118,380	99,374	1,731	1,744
Гайана	34,248	25,374	14,820	12,299	2,311	2,063
Нигерия	9,072	8,254	3,596	3,348	2,523	2,465

РУСАЛ является членом отраслевого тарифного соглашения (ОТС) по горно-металлургическому комплексу Российской Федерации, сторонами которого являются представители работодателей, объединенные в «Ассоциацию промышленников горно-металлургического комплекса России» (АМРОС), и представители работников, которые представлены Горно-металлургическим профсоюзом России (ГМПР). В рамках ОТС Компания достигает договоренности об улучшениях трудового законодательства по льготам, гарантиям, оплате труда. РУСАЛ выполняет требования ОТС на всех предприятиях Российской Федерации. ^[102-36] Обсуждение с профсоюзом условий ОТС и его подписание на будущий период состоится в декабре 2019 года.



ДЕЙСТВУЯ
СОВМЕСТНО

12
ИНВЕСТИЦИИ
В РАЗВИТИЕ
МЕСТНЫХ
СООБЩЕСТВ

ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

РУСАЛ вносит существенный вклад в повышение качества жизни населения регионов присутствия, поддерживая общественные инициативы и реализуя программы поддержки местных сообществ.

Компания осуществляет социальные инвестиции в приоритетные виды деятельности, включающие в себя укрепление социальной структуры и развитие городской инфраструктуры для комфортной жизни местного населения; поддержку социально незащищенных слоев населения; развитие спорта и здорового образа жизни; волонтерство, включая корпоративное; социальное предпринимательство; образование для молодых людей; услуги здравоохранения. Участие и инвестирование социального характера регулируется внутренним регламентом Социального инвестирования.

Приоритетными для Компании являются следующие две сферы социальных инвестиций:

- участие в создании комфортной городской инфраструктуры посредством поддержки строительства и реконструкции социальных инфраструктурных объектов и современных общественных и рекреационных мест отдыха;
- развитие корпоративного волонтерства, широкое вовлечение в волонтерскую деятельность работников предприятий и жителей регионов присутствия.

Стратегия социальных инвестиций координируется Комитетом по социальной политике, созданным на корпоративном уровне. Комитет определяет приоритеты социальных инвестиций и направлений финансирования, формирует бюджет социальных программ Компании и определяет стратегию позиционирования социальных проектов.

Комитет по социальной политике формулирует и утверждает бюджет на год, объем финансирования программ, содержание социальных программ и проектов в рамках целевых программ (если таковые имеются) с учетом приоритетов и целей Компании в каждом из регионов ее присутствия.

Основным инструментом реализации социальной политики РУСАЛа является корпоративный благотворительный фонд «Центр социальных программ» (ЦСП). Другая важная инициатива Компании — автономная некоммерческая организация «Центр инноваций в социальной сфере» (ЦИСС). Задача Центра — управление программой по развитию социального предпринимательства.

Управление социальными инвестициями также осуществляется Департаментом коммуникационных проектов.

Для обеспечения соответствия заявленным принципам управления социальными инвестициями ЦСП на регулярной основе проводит внутреннюю оценку своей деятельности, реализации социальных программ и проектов, которая включает:

- оценку эффективности социальной и благотворительной деятельности РУСАЛа в регионах присутствия Компании;
- комплексную оценку социальной сферы в регионах присутствия Компании, ее вклада в развитие региона;
- оценку репутационных характеристик и общего восприятия Компании в регионах ее присутствия;
- оценку эффективности и результативности реализации отдельных социальных программ Компании за определенный период времени;
- оценку эффективности управления реализацией социальных программ и благотворительной деятельности.

Социальные инвестиции и деятельность ЦСП регулируются паспортами программ и Уставом ЦСП.

С целью учета мнения заинтересованных сторон и получения обратной связи для планирования и реализации программ социальных инвестиций РУСАЛ проводит изучение социальной ситуации в регионах, прежде чем планировать общественные инвестиции в рамках своей политики по вовлечению сообществ. Исследования включают опросы фокус-групп, состоящих из представителей сообществ, опросы местных жителей, выявление и определение приоритетов потребностей местных жителей и городских сообществ. Среди регулярных мероприятий по вовлечению сообществ предусмотрена организация дискуссионных, коммуникационных площадок, тематических встреч, форумов, круглых столов, семинаров, мастер-классов, рабочих групп с участием представителей власти, предпринимателей, руководителей социальных учреждений, НКО, активных горожан.^[102-21]

В рамках конкурсов проектов проводятся публичные презентации и защиты, где участники представляют свои проекты экспертам и заинтересованным сторонам. Эта форма представления проектов является частью многоуровневой оценки заявок на проекты. В качестве экспертов для оценки проектов привлекаются топ-менеджеры промышленных площадок, руководители администраций муниципальных образований, представители законодательной власти и региональных НКО.

В 2018 году при поддержке гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества продолжилась работа по исследованию социальной сферы в Новокузнецке, Ачинске, Белогорске, Красноуральске, Каменск-Уральском в сотрудничестве с Институтом территориального планирования «Урбаника». В рамках исследований проведены опросы граждан, симуляции городского планирования, в рамках которых вовлеченные социальные группы населения обсуждали и разрабатывали идеи и инициативы. Исследование также включало изучение территорий всех городов и государственных учреждений, проведение фокус-групп и серии встреч с ключевыми заинтересованными сторонами, в том числе представителями власти, профильными комитетами, пенсионерами, работающими жителями, молодыми мамами, школьниками и студентами.

Кроме того, осуществляется информационное сопровождение деятельности Фонда, направленное на продвижение реализуемых проектов и программ в кругу заинтересованных сторон, экспертов, партнеров и широкой общественности, а также на привлечение новых участников социальных, волонтерских, экологических и образовательных проектов и грантовых конкурсов.

ИНВЕСТИЦИИ В РАЗВИТИЕ МЕСТ- НЫХ СООБЩЕСТВ РОССИИ

[413-1]

В России социальные инвестиции Компании осуществляются в формате четырех социальных программ:

- «Территория РУСАЛа» – программа социально-экономического развития территорий присутствия;
- «Помогать просто» – программа поддержки и развития корпоративного и общегородского волонтерства;
- «Социальное предпринимательство» – программа поддержки и развития малого предпринимательства;
- «Школа городских изменений» – программа формирования и обучения инициативных групп.

Таблица 45. Характеристика социальных программ, реализуемых в России в 2018 году

Показатель	«Территория РУСАЛа»	«Помогать просто»	«Социальное предпринимательство»	«Школа городских изменений»
Востребованность: количество поступивших заявок от жителей/организаций, шт./участников школы социального предпринимательства, чел.	411	Волонтерство: Зеленая волна:	10	
Качество: количество присужденных грантов или выданных беспроцентных займов, шт.	120	Волонтерство: 55 Зеленая волна: 34 Итого: 89	5	
Охват: количество населенных пунктов, где реализуются профинансированные проекты	8	Волонтерство: 16 Зеленая волна: 14 Итого: 17	4	
Устойчивость: доля финансирования со стороны партнеров, процент от общего бюджета программы	59%	Волонтерство: 37% Зеленая волна: 100%		62%

По каждой программе проводится оценка результативности: используется ряд показателей, с помощью которых определяется ее востребованность и устойчивость. Оценка проводится в отношении 100% программ, реализуемых в России, но с различной периодичностью в зависимости от характера программы.

В отчетном периоде была разработана, внедрена и апробирована система внутреннего мониторинга реализованных проектов-победителей конкурса «Территория РУСАЛа», включающая методические рекомендации и нормативные документы фонда, включая чек-лист для менеджеров, инструкцию

грантополучателям по предоставлению отчетов о реализации проектов. Также функционирует электронная система мониторинга реализации проектов программы «Территория РУСАЛа» на грантовой платформе www.grants.fcsp.ru, предполагающая диалог с фондом, размещение фотоотчетов, пресс-релизов, публикаций текущих мероприятий, итоговых содержательных отчетов и отчетов о софинансировании в электронном виде.

В результате проведения мониторинга силами сотрудников ЦСП была произведена оценка 70 реализованных проектов – победителей конкурсов «Территория РУСАЛа» 2016–2017 года в 19 населенных пунктах по пяти блокам критериев:

- эффективность реализации проекта;
- устойчивость проекта;
- влияние проекта на развитие территории;
- вклад проекта в развитие организации;
- информирование о поддержке проекта компанией РУСАЛ.

Система оценки проектов и программ, разработанная ЦСП, обеспечила Компании третье место в номинации АНО по поддержке и развитию инноваций в социальной сфере «Эволюция и Филантропия» и в номинации «За подход к оценке социальных результатов благотворительных проектов и программ» конкурса «Лидеры корпоративной благотворительности» – 2018.

Поступления на 2018 год составили 1 000 235 487 руб., включая плановые социальные программы (ЦСП, ЦИСС), доходы от предпринимательской деятельности, пожертвования предприятий Компании, гранты, субсидии на реализацию социальных проектов. Расходы за 2018 год составили 986 469 396 руб. Общее

количество прямых благополучателей социальных программ Компании в России составило 83 210 человек, было привлечено более 4 500 волонтеров, проведено 933 мероприятий, которые поддержали 270 партнеров.^[203-1]

Одной из основных задач развития БО Фонд ЦСП и АНО ЦИСС в 2018 году была настройка новой системы подачи, экспертизы и реализации проектов на основе личных кабинетов заявителей, экспертов и менеджеров программы, доработка электронной платформы, мониторинг реализации проектов и обратной связи грантополучателями, развитие онлайн-составляющей Школы городских изменений: разработка и запуск курса по социальному проектированию, корпоративному волонтерству.

В 2018 году продолжилось развитие веб-сайта www.fcsp.ru. На онлайн-платформе «Школа городских изменений» (www.fcsp.ru/edu):

- были добавлены новые обучающие курсы по социальному проектированию и корпоративному волонтерству;
- появились разделы, посвященные акселератору школы городских изменений и форма приема заявок на конкурс для социальных предпринимателей;
- продолжила функционировать страница для подачи грантовых заявок, онлайн-экспертизы и онлайн-голосования <https://grants.fcsp.ru>.

Благодаря этому посещаемость сайта ЦСП значительно выросла по сравнению с 2017 годом. Согласно отчетам, на сервисе «Яндекс. Метрика» показатель «Посетители» увеличился на 336%, «Визиты» – на 311%, а рост количества просмотров страниц сайта составил 546% – в 2018 году этот показатель достиг отметки 1,09 млн

РЕАЛИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ

[413-1]

Таблица 46. Социальные программы на территории России

Название программы	Описание программы	Результаты в 2018 году
Программа «Территория РУСАЛа» ^[203-1]	<p>Программа «Территория РУСАЛа» проводится с целью повышения качества жизни на территориях присутствия Компании через развитие городской среды, создание новых общественных и культурных пространств, модернизацию объектов социальной инфраструктуры и проведение культурных, развивающих и спортивных мероприятий. Компания осуществляет регулярную деятельность в рамках программы «Территория РУСАЛа», а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> – пространственные социально-экономические исследования и анализ с участием многих заинтересованных сторон; – разработка и управление программой грантов «Территория РУСАЛа»; – разработка и администрирование образовательных и обучающих программ для НПО, образовательных, культурных и социальных учреждений; – продвижение современных подходов к городскому планированию и развитию посредством проведения форумов, учебных и сетевых мероприятий, мастер-классов и семинаров 	<ul style="list-style-type: none"> – В ходе реализации проектов-победителей 2018 года создано 19 инфраструктурных объектов на восьми территориях в четырех регионах. – В рамках реализующихся грантополучателями проектов прямыми благополучателями стали 83210 человек, проведено 933 мероприятия с привлечением 270 партнеров. – С декабря 2017 года по апрель 2018 года состоялся конкурсный отбор проектов территориального развития, на который было подано 411 заявок. Дистанционную экспертизу проектов провел экспертный совет из 111 экспертов, в который вошло 7 экспертов федерального уровня и 33 представителя промышленных площадок и Компании. – В рамках конкурса проведено онлайн-голосование, в котором приняли участие 75 523 жителя (на 26% больше, чем в 2017 году), состоялись публичные защиты с участием 156 проектов в 11 городах. По итогам публичных защит для рассмотрения и определения победителей для конкурсной комиссии подготовлены презентации и карточки 120 проектов. – В 2018 году РУСАЛ реализовал крупный проект по созданию современных, комфортных и безопасных общественных пространств для жителей и туристов в историческом центре Красноярска. Проект начался с аналитического исследования существующих общественных пространств. Затем была разработана новая планировочная и функциональная концепция для исторического центра города, включая площадь Революции и Сквер им. Сурикова, а также был разработан и впоследствии реализован новый архитектурный проект этих общественных пространств. На их территории были размещены новые малые архитектурные формы, установлено современное освещение и выполнено озеленение. В результате обновленный район стал излюбленным местом прогулок жителей города и одной из городских достопримечательностей для туристов. Более 100 000 человек посетили обновленный район в выходные и праздничные дни. Реализуя этот проект, компания поделилась с региональными властями современным подходом к реконструкции общественных пространств в Красноярске

Название программы	Описание программы	Результаты в 2018 году
Проект «РУСАЛ ФестивАЛ»	«РУСАЛ ФестивАЛ» — масштабный социально-культурный проект, который объединяет многочисленные тематические мероприятия в городах присутствия Компании. Его цель — формирование интереса жителей к культуре, искусству, науке и изобретательству, здоровому образу жизни	<ul style="list-style-type: none"> – Гастроли студентов и выпускников Школы-студии МХАТ в рамках проекта «РУСАЛ ФестивАЛ#Театр» в 2018 году прошли в семи городах России (Саяногорск, Братск, Ачинск, Шелехов, Ухта, Сыктывкар, Красноярск). – В Сыктывкаре проведен мастер-класс художественного руководителя театра «Июльсанамбль» и Центра имени Всеволода Мейерхольда, педагога Школы-студии МХАТ, режиссера Виктора Рыжакова. – В Красноярске прошла творческая встреча с заслуженным артистом Российской Федерации, ректором Школы-студии МХАТ Игорем Золотовицким. – В 4 городах Сибири (Красноярск, Иркутск, Абакан, Братск) проведены отборочные прослушивания молодых людей и отбор кандидатур на поступление в Школу-студию МХАТ
Программа «Помогать просто»	<p>Для развития корпоративного и городского волонтерства была создана программа «Помогать просто», направленная на вовлечение активных граждан в добровольческую и общественно полезную деятельность. Компания осуществляет следующие виды деятельности в рамках программы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – разработку и запуск комплексной волонтерской программы, ориентированной на различные группы заинтересованных сторон — сотрудников, местных сообществ, НКО; – формирование волонтерской экосистемы в местных сообществах для обеспечения устойчивости волонтерской деятельности; – поддержку волонтерских команд в рамках грантового конкурса «Помогать просто»; – разработку и запуск образовательных курсов для волонтеров 	<ul style="list-style-type: none"> – В декабре 2018 года экспертным советом были подведены итоги грантового конкурса «Помогать просто-2018». В 16 городах и регионах присутствия компании грантовую поддержку получили 55 добровольческих инициатив на общую сумму 2,6 млн руб., софинансирование — 1,5 млн руб. – Было проведено масштабное социальное исследование по тенденциям развития в Компании корпоративного волонтерства, в котором приняло участие более 2 000 сотрудников. Его результаты позволили начать разработку новой системы мотивации корпоративных волонтеров. – Новогодний марафон объединил 19 городов и более 1100 волонтеров. В рамках марафона было организовано порядка 400 мероприятий, по результатам которых адресную помощь получили 6 070 человек и 107 организаций. – Продолжается переход от большого количества мелких мероприятий на уровне подведомственных учреждений к более крупным городским форматам с привлечением партнеров. Традиционные крупные акции, организованные сотрудниками ЦСП стали неотъемлемым событием в городах проведения. Заметно увеличение интереса партнеров и волонтеров к данным событиям, среди которых спортивный фестиваль «Энергия наших сердец» в Ачинске, «День Енисея» в Саяногорске и Красноярске, «Сделаем!» и «Помогай-игры» в Новокузнецке, «Велоквест» в Краснотурьинске, «Мировое варенье» в Каменске-Уральском

Название программы	Описание программы	Результаты в 2018 году
Экологический марафон «День Енисея»	«День Енисея» — масштабный экологический волонтерский проект. В рамках акции проводятся субботники и квесты, просветительские лекции и семинары, творческие мастерские	<ul style="list-style-type: none"> – Экологический марафон «День Енисея» прошел в Красноярске, Саяногорске и Ачинске. – Мероприятие состоялось при поддержке Фонда президентских грантов, который выделил на его проведение 2,5 млн рублей. – В экологических квестах марафона приняли участие более 2000 волонтеров. – К организации и проведению марафона было привлечено более 60 компаний-партнеров. – В 2018 году проект был отмечен на профессиональных конкурсах за осуществляемую деятельность: победа в конкурсе Департамента природопользования и охраны окружающей среды города Москвы «Лидеры климатического развития» в номинации «Лучший проект по эковолонтерству», победа в региональном этапе конкурса «Добровольцы России» в Красноярском крае в номинации «Работая помогаю», второе место в конкурсе «Лидеры корпоративной благотворительности» в номинации «Лучший проект, раскрывающий политику и принципы социальных инвестиций компании»
Мероприятия экологического марафона «Зеленая волна»	Грантовый конкурс по озеленению и благоустройству. В рамках конкурса организации и инициативные жители могут предложить свои идеи по озеленению и благоустройству локальных городских пространств. Максимальная сумма гранта для реализации каждого проекта-победителя составляет 50 000 рублей	<ul style="list-style-type: none"> – В 2018 году на грантовый конкурс было подано рекордное количество заявок — 334, к рассмотрению экспертного совета было принято 170 проектов, целью которых является благоустройство территорий общественных пространств. – В итоге было поддержано 34 проекта, на общую сумму 1 395 007 рублей. – Среди заявок наблюдается увеличение качественно проработанных проектов по сравнению с предыдущим годом. Данный вывод был сделан на основании мнения экспертов, которые отметили, что появилось много нестандартных, новых для городов идей озеленения и благоустройства, способных окупаться и после окончания финансирования. Повышения качества заявок удалось достичь в том числе и благодаря привлечению экспертного сообщества. – Плотная активность и работа с потенциальными заявителями позволила не только привлечь внимание новых участников, но и на этапе написания заявок отследить и рекомендовать к доработке типичные ошибки проектных команд. – Среди участников конкурса значительно выросло количество корпоративных волонтеров промышленной площадки РУСАЛа, а также партнеров ЦСП в рамках деятельности Национального совета по корпоративному волонтерству (НСКВ). Активное их вовлечение в проекты и мероприятия ЦСП способствует поддержанию интереса к волонтерской деятельности, а также активности в среде волонтеров

Название программы	Описание программы	Результаты в 2018 году
Программа развития социального предпринимательства	Целью программы является создание условий для работы социальных предпринимателей, организация деятельности ресурсных центров на базе ЦИСС, обучение технологиям запуска, продвижения и развития бизнес-проектов в социальной сфере	<p>В 2018 году был разработан и внедрен механизм грантового финансирования в рамках конкурса проектов социальных предпринимателей (максимальная сумма гранта 100 тыс. руб.). Всего было подано 15 заявок, 10 из которых прошли техническую экспертизу. По результатам экспертной оценки было принято решение поддержать пять проектов на общую сумму 516 323 руб. Социально-предпринимательские проекты, которые победили в конкурсе, направлены:</p> <ul style="list-style-type: none"> – на предоставление услуг иппотерапии для детей с диагнозом «детский церебральный паралич» (ДЦП) в Красноярске; – на создание специального велопроката для детей с ОВЗ и на организацию работы патронажной мини-гостиницы с услугами сиделки, няни и домработницы в г.Камменске-Уральском; – на открытие школы кулинарии для детей с особенностями развития в г.Новокузнецке; – на оборудование кабинета для реабилитации детей с нарушениями речи на базе оздоровительно-развивающего центра в г.Назарове Красноярского края
Проект «На лыжи!»	В области спорта и здорового образа жизни Компания в партнерстве с En + Group и Федерацией лыжного спорта России с 2016 года разработала проект «На лыжи!». Цель проекта — пропаганда здорового образа жизни и вовлечение сотрудников и местных жителей в лыжных гонках в регионах и городах, где работает компания	<ul style="list-style-type: none"> – В рамках проекта РУСАЛ установил партнерские отношения с областными спортивными администрациями и федерациями лыжных гонок, оказал помощь юниорским лыжным командам с 940 единицами лыжного снаряжения, поддержал подготовку и запуск учебных курсов, которые прошли 402 лыжных тренера, работающих с маленькими детьми и младшими командами. – Компания проводила массовые спортивные мероприятия, такие как 15 массовых лыжных фестивалей, в которых приняли участие 52 000 местных жителей, и соревнования СUP для более чем 1900 юных спортсменов. – В 2018 году Компания разработала и запустила онлайн-платформу дистанционного обучения для распространения учебного курса проекта; поддержала разработку и запуск производства в России снегоуборочных машин для катков для беговых лыж. Машины будут производиться и доставляться в регионы присутствия Компании

ИНВЕСТИЦИИ В РАЗВИТИЕ МЕСТ- НЫХ СООБЩЕСТВ ЗА ПРЕДЕЛАМИ РОССИИ

ГВИНЕЯ

В Гвинее РУСАЛ является одним из крупнейших иностранных инвесторов не только в области производства бокситов, но и в социальной сфере. Социальная миссия РУСАЛа в Гвинее реализуется через программы развития инфраструктуры (строительство

дорог, улучшение системы водоснабжения, электрификация) и улучшения качества жизни местного населения (образовательные и спортивные программы, ремонт и оснащение школ, медицинские программы для сотрудников и местного населения).

Таблица 47. Социальные проекты, осуществленные в Гвинее в 2018 году

Проект/ Направление	Содержание
Стипендии	В течение многих лет РУСАЛ вносит свой вклад в подготовку гвинейских специалистов, предоставляя стипендии молодым студентам этой страны. Так, в 2018 году в рамках программы «Стипендия РУСАЛ-2018» по итогам конкурса был отобран 101 лауреат из числа представителей талантливой гвинейской молодежи в возрасте от 18 до 25 лет: все они смогут получить бесплатное высшее образование в ведущих российских вузах. Все расходы, связанные с обучением, перелетом и проживанием гвинейских студентов, возьмет на себя РУСАЛ. Образовательная программа «Стипендия РУСАЛ-2018» рассчитана на 6 лет, в течение которых Компания потратит более 8 млн долларов США на подготовку гвинейских специалистов горнодобывающей отрасли, железнодорожников, экономистов, а также строителей, медицинских и административных работников
Вакцина против Эболы	В гвинейском регионе Киндия РУСАЛом построен российско-гвинейский Научный клинико-диагностический центр эпидемиологии и микробиологии (НКДЦЭМ), который используется в качестве клинической базы для проведения полевых испытаний вакцины от лихорадки Эбола. В августе 2017 года здесь стартовала программа вакцинации и пострегистрационных исследований российской вакцины против Эболы «ГамЭвак-Комби». Начало программы вакцинации добровольцев в Гвинее дало надежду жителям всей Западной Африки получить защиту от смертельной угрозы вируса Эбола. А 27 ноября 2018 года в Научном клинико-диагностическом центре эпидемиологии и микробиологии РУСАЛа был провакцинирован 2 000-й (завершающий) участник программы пострегистрационных исследований российской вакцины «ГамЭвак-Комби». Генеральный директор Агентства национальной санитарной безопасности Гвинеи доктор Сакоба Кейта положительно отозвался о ходе и организации клинических испытаний, отметил хорошую переносимость российской вакцины и отсутствие серьезных нежелательных побочных явлений. Подробная информация о сотрудничестве в данной сфере содержится в разделе «Борьба с эпидемией лихорадки Эбола в Гвинее»
Медицинская служба	Все предприятия РУСАЛа в Гвинее имеют собственную медицинскую службу. В Компании бокситов Киндии (КБК) работают два диспансера и три круглосуточных поста, выполняющих осмотр рабочих перед сменой и оказывающих в случае необходимости экстренную медицинскую помощь. Ежегодно более 12 000 детей проходят консультации и лечение в медицинской службе КБК, порядка 2 000 детей получают прививки от различных инфекционных заболеваний, в родильном отделении появляются на свет более 500 новорожденных. Медицинская служба боксито-глиноземного комплекса (БГК) Фригии состоит из 2 диспансеров и госпиталя, рассчитанного на 120 койко-мест. В госпитале есть хирургическое, терапевтическое отделения и родильный дом. С момента прихода РУСАЛа на БГК Фригия в 2006 году в родильном доме при госпитале появились на свет более 7 000 новорожденных. В соответствии с коллективным соглашением, госпиталь Фригии бесплатно принимает работников и членов семей, рожениц города и оказывает консультационную и первую помощь жителям города Фрии. Ежегодно здесь обслуживают около 8 000 пациентов

Название программы	Описание программы	Результаты в 2018 году
Онлайн-школа социального предпринимательства (ШСП)	Онлайн-школа социального предпринимательства (ШСП) — интернет-платформа, которая дает инициативным жителям возможность получить качественное бизнес-образование и самостоятельно разработать проект для решения насущных социальных проблем	<ul style="list-style-type: none"> В 2018 году проведено 2 набора слушателей (декабрь — март, октябрь — декабрь) на дистанционный курс Школы городских изменений «Социальное предпринимательство». Курс проходил в режиме онлайн и был реализован на платформе Битрикс. Обучение на курсе осуществлялось на бесплатной основе, но желающие получить по итогам прохождения курса и успешной аттестации удостоверение о повышении квалификации оплачивали 900 рублей. В результате на программу зарегистрировалось 1367 участника, 12 человек (5 в первый набор и 7 во второй) заплатили за обучение, но из них прошли полный курс и получили удостоверение о повышении квалификации только 5 человек (1 в первый набор и 4 во второй). Было проведено 2 набора слушателей на дистанционный курс «Социальное проектирование» (апрель — июнь, сентябрь — ноябрь). В рамках курса можно научиться основам социального проектирования, методам и технологиям управления проектом, а также потренироваться подавать заявку на грантовые конкурсы ЦСП или найти наставника (партнера) для реализации своего проекта
«Школа городских изменений»	Программа «Школа городских изменений» была внедрена в 2017 году как часть конкурса «Территория РУСАЛа». Целью программы является формирование и обучение инициативных групп, заинтересованных в решении актуальных социальных проблем региона, а также создание сообществ активных граждан для развития добровольчества и социального предпринимательства. В 2018 году «Школа городских изменений» была выделена в отдельную социально-образовательную программу, объединяющую все образовательные инициативы с целевыми группами по всем социальным программам компании	<ul style="list-style-type: none"> По итогам реализации программы в 2018 году были проведены 119 очных мероприятий на общую сумму 3,88 млн руб. с участием 3128 человек, а также было привлечено 79 экспертов из Санкт-Петербурга, Москвы, Тюмени, Новосибирска, Екатеринбурга, Барнаула, и 66 партнеров. Особым достижением стало получение социально-образовательной программой «Школа городских изменений» третьего места в номинации Министерства экономического развития Российской Федерации «Лучшая программа (проект), способствующая развитию инфраструктуры деятельности некоммерческих организаций, благотворительности и добровольчества в регионе присутствия компании» в конкурсе «Лидеры корпоративной благотворительности — 2018»

План развития программы в 2019 году:

- Реализацию более 87 проектов озеленения в рамках программы «Зеленая Волна»-2019.
- Усовершенствование онлайн-платформы для повышения качества мониторинга реализации проектов.
- Дальнейшее развитие социальных партнеров, организация обучения с помощью платформы «Онлайн-школа городских изменений» для текущих и потенциальных участников программ ЦСП с целью повышения качества подготовки заявок

и расширения возможностей получения финансирования, в том числе за счет ресурсов местного и регионального бюджетов.

- Конкурс проектов социальных предпринимателей, включающий независимую экспертизу проектов региональными и федеральными экспертами.
- «Школа городских изменений» — офлайн-мероприятия в рамках резидентов Школы социального предпринимательства и онлайн-курсы для повышения компетентности социальных предпринимателей в управлении проектов.

Проект/ Направление	Содержание
Инфраструктурные проекты	Приоритетами РУСАЛа в области содействия устойчивому развитию в Гвинее являются проекты по обеспечению доступа жителей отдаленных деревень к питьевой воде, электричеству, медицинским и образовательным услугам. Компания участвует в развитии образовательной системы в супрефектурах Мамбии и Фригиагбе, осуществляет строительство и оснащение школ в ряде населенных пунктов. Так, в 2018 году РУСАЛ осуществлено строительство и оснащение начальной школы в Мамбии (Mambia-centre). Компания также осуществила закупку школьного оборудования для школы в Балая (Balaya) и организацию питания во время школьных экзаменов. В Гвинее РУСАЛ участвует в сооружении объектов базовой инфраструктуры, в частности, для обеспечения населения питьевой водой. За счет средств компании в 2018 году было проведено бурение шести артезианских скважин в поселках Мамбия и Фригиагбе, в регионе Киндия. Помимо этого, три артезианские скважины были также пробурены в префектуре Фрия (регион Боке). Также в 2018 году Компания закупила оборудование и оснастила им медицинский центр в супрефектуре Гбинкили (Gbinkily), в регионе Киндия
Проекты в области культуры	Компания с уважением относится к культуре и традициям страны и оказывает содействие в строительстве религиозных зданий (мечетей и церквей) в г.Конакри и регионе Киндии, передавая строительные материалы, а также оказывает финансовую помощь мечетям для проведения религиозных праздников
Равноправие и борьба с бедностью	В рамках мероприятий по поддержке социально-экономического развития территорий присутствия в 2018 году 6 организациям Союза производителей Мамбии и 6 женским производственным группам Фригиагбе была предоставлена финансовая помощь в целях борьбы с бедностью и обеспечения гендерного равенства

ГАЙАНА

С начала своей деятельности в Гайане в 2005 году РУСАЛ постоянно осуществляет инвестиции в социальную инфраструктуру. За годы работы в этой стране совместное предприятие РУСАЛа и правительства Гайаны – Компания бокситов Гайаны (BCGI) – создало в районе своей деятельности инфраструктуру энерго- и водоснабжения, а также возможность приема теле-передач.

На постоянной основе Компания арендует автотранспорт для обеспечения транспортного сообщения между поселением Мейплтаун и городом Линден как для работников предприятия и членов их семей, так и отдельных групп местных жителей. Ежемесячно на

безвозмездной основе выделяется топливо для обеспечения электрогенерации в соседнем поселении Айтунни, где проживают более 400 человек.

Бокситовый рудник расположен в глубине страны, где проживают представители коренных народов – американских индейцев хуруру. Компания заключила с местными племенами долгосрочный договор на аренду земли и ежегодно оказывает им социальную поддержку.

Социально ориентированные программы и разовые благотворительные акции Компании способствовали формированию тесного взаимодействия с местным сообществом в стране присутствия.

Таблица 48. Социальные проекты, проведенные в Гайане в 2018 году

Проект/ Направление	Содержание
Поддержка коренных жителей	– В 2018 году была оказана адресная финансовая помощь празднованию месячника культурного наследия коренного населения из сообщества Хуруру. Был проведен ряд благотворительных акций для средней школы в поселке Хуруру, в том числе учебному заведению были переданы спортивный инвентарь и настольные игры
Развитие массового спорта	– Компания выступает регулярным спонсором спортивных и физкультурных соревнований. – BCGI организует традиционные мини-Олимпийские игры с привлечением команд всех структурных подразделений. Компания также содействовала проведению футбольных и крикетных соревнований с приглашением команд из соседних сообществ. Для местных команд приобретались спортивные экипировка и снаряды

Проект/ Направление	Содержание
Образование	– Компания финансирует работу 5 учителей начальной школы в Ароайме. В школе обучаются как дети работников предприятия, так и ученики из соседних населенных пунктов. Компания также выделила призы для победителей школьного конкурса знаний. Регулярная материальная помощь выделяется дошкольному детскому учреждению, расположенному в этом же поселке. Компания на постоянной основе арендует автотранспорт и выделяет топливо для доставки 125 школьников к месту учебы и обратно как наземным, так и водным видами транспорта. – В 2018 году завершен международный стипендиальный проект, в рамках которого группа гайанской молодежи обучалась в Российском университете дружбы народов (Москва). Финансирование проекта осуществляла компания РУСАЛ. По возвращении на родину 5 выпускников университета были приняты на работу в Компанию бокситов Гайаны

ЯМАЙКА

WINDALCO продолжает активно инвестировать в проекты корпоративной социальной ответственности (CSR). Эти проекты и мероприятия направлены на ускорение развития и социально-экономического роста региона, поддержку образовательных программ, а также на содействие гармоничным отношениям между Компанией и местными сообществами.

Однако в 2018 году уровень инвестиций в социальные проекты был снижен из-за санкций, наложенных на РУСАЛ 6 апреля 2017 года. Несмотря на санкции, WINDALCO продолжил реализацию некоторых программ, выполняя свои социальные обязательства.

Таблица 49. Социальные проекты, проведенные на Ямайке в 2018 году

Проект/ Направление	Содержание
Стипендиальная программа факультета инжиниринга в Технологическом университете	Стипендии были присуждены 5 студентам инженерных факультетов последнего года обучения в Технологическом университете. Ежегодные стипендии предназначены для того, чтобы помочь студентам завершить свои инженерные исследовательские проекты, а также покрыть расходы на обучение до окончания университета
Местные стипендиальные программы	В 2018 году Компания продолжила свою ежегодную местную программу стипендий и грантов. В рамках этой инициативы 41 студент высших учебных заведений острова, получили социальные стипендии – помощь в обучении в колледже/университете. Студенты были отобраны на основе их академической успеваемости, финансовых потребностей и участия во внеучебных мероприятиях, также при отборе принимались во внимание знания студентов о переработке бокситов
Стипендия GSAT	7 учеников были награждены полной годовой стипендией для зачисления в средние учебные заведения после прохождения выпускного теста из 6 класса (GSAT). В рамках процесса подачи заявления студенты, кроме прочего, должны были написать эссе о важности безопасности на железнодорожном транспорте
Международные стипендиальные программы	Компания также продолжает программу поддержки 25 ямайских студентов, обучающихся в Сибирском федеральном университете в Красноярске. В дополнение к оплате обучения и проживания WINDALCO также предоставляет ежемесячную стипендию на личные расходы студентов
Школьные мероприятия	В августе 2018 года РУСАЛ предоставил ваучеры на книги нескольким ученикам в сообществах, с которыми взаимодействует
Пожертвования образовательным и медицинским учреждениям	Благотворительные взносы были направлены школам, в том числе в регионах, где расположены производства WINDALCO, на поддержание конкретных инициатив, предпринимаемых этими учреждениями. Выделенные средства пошли на развитие дошкольных учреждений и спортивных секций. Благотворительные взносы были также направлены в городскую больницу Спаниш-таун и Школу Св. Кристофера для глухих, а также в Лабораторию медицинской патологии в Мандевиле. Средства были переведены через благотворительную организацию United Way of Jamaica

ИРЛАНДИЯ

Глиноземный завод RUSAL Aughinish, занимающий территорию площадью 1300 акров в устье реки Шеннон, расположен в сельской местности. Поблизости есть несколько небольших городов, жизнь которых

тесно связана с производством. Компания поддерживает хорошие отношения с местными жителями, обеспечивая поддержку ряда социальных проектов и мероприятий.

Таблица 50. Социальные проекты, проведенные в Ирландии в 2018 году

Проект/ Направление	Содержание
Спорт и досуг	<ul style="list-style-type: none"> – RUSAL Aughinish оказал спонсорскую поддержку местным клубам Гэльской Ассоциации Легкой Атлетики по таким дисциплинам, как спортивные броски, гэльский футбол и гандбол. – Спонсорскую помощь от RUSAL Aughinish получили местные спортивные клубы, специализирующиеся на следующих дисциплинах: гольф, футбол, теннис, бокс, велоспорт и триатлон. – Сотрудники компании и их дети, являясь активными членами этих спортивных клубов, участвуют в соревнованиях сами и тренируют команды на добровольной основе
Искусство и культура	<ul style="list-style-type: none"> – В 2018 году RUSAL Aughinish оказал поддержку городу Аскитон в организации ежегодного фестиваля, посвященного Дню Святого Патрика. – RUSAL Aughinish вложил дополнительные средства в развитие экологических троп, находящихся на территории предприятия. Экологические тропы являются местным достоянием и популярным объектом посещения для туристов, привлекаемых природоохранной организацией BirdWatch Ireland, и школьников, изучающих биоразнообразие данного региона
Образование	<ul style="list-style-type: none"> – Программа Лимерикского университета в сфере инженерного дела, созданная для изучения точных наук, популяризирует профессию инженера среди учащихся начальных и средних школ. В 2018 году RUSAL Aughinish принял участие в выставке Limerick for Engineering Showcase, которая дала студентам возможность встретиться с профессионалами отрасли, получить информацию о выбранных ими областях, а также самим увидеть в работе некоторые интересные технологии. Представители компании также посетили местные школы и провели беседы и презентации по инжинирингу и работе завода RUSAL Aughinish. – В 2018 году RUSAL Aughinish также поддержал ряд благотворительных мероприятий в местных начальных школах, в которых учатся дети сотрудников
Сообщество	<ul style="list-style-type: none"> – RUSAL Aughinish уделяет значительное внимание развитию местных сообществ, поддерживая деятельность советов местного сообщества по развитию региона в целом, и оказывая помощь клубам и ассоциациям местных жителей разных возрастов, включая местную организацию «Сообщество людей старшего поколения» (Senior Citizens Group), Ирландскую ассоциацию женщин сельской местности (Irish Countrywomen's Association) и скаутское движение. – Ежегодно совместно с сообществом Borigone Robertstown Family Fun Day Компания проводит традиционный ирландский семейный фестиваль, включающий мероприятия для жителей всех возрастов, интересующихся самыми разными вещами — от вокала до спорта
Благотворительность	<ul style="list-style-type: none"> – В окрестностях предприятия на экологических тропах проходят ежегодные благотворительные марафоны RUSAL Aughinish — бег на 10 км и пеший марафон на 6 км. – Ежегодно Компания определяет направление благотворительной деятельности, в рамках которого сотрудники и местные сообщества участвуют в сборе средств. В 2018 году была выбрана благотворительная организация, которая работает с людьми, находящимися на грани самоубийства, и способствует укреплению психического здоровья в местном сообществе. – В 2018 году RUSAL Aughinish выступил спонсором ряда благотворительных мероприятий, в которых сотрудники Компании, занимались фандрайзингом для проектов местных больниц, хосписов и благотворительных организаций

В 2018 году общее финансирование, направленное Компанией на социальные инвестиции и благотворительные проекты, составило 22,2 млн долларов США.

ПРОГРАММЫ ПО ПЕРЕСЕЛЕНИЮ

В 2018 году продолжилась программа по переселению жителей поселка Чекановский города Братска, в рамках которой семьи из поселка переезжают в квартиры, построенные на средства РУСАЛа. Одновременно с переселением в поселке Чекановский идут работы по сносу домов и рекультивации земель. С 2014 года было снесено 525 домов. Общий объем финансирования данного проекта, начиная с 2008 года по текущую дату, составил более 1 миллиарда рублей. ^[ММ10]

До конца 2019 года в санитарно-защитной зоне Братского алюминиевого завода планируется завершить снос всех жилых домов, а также расселение всех жителей поселка.



13

ПРИЛОЖЕНИЕ

Проверка данных, представленных в Отчете, и наличие в Отчете всех существенных тем осуществляется профильными подразделениями «РУСАЛ», процедура утверждения Отчета предусматривает участие членов Правления и Совета директоров.^[102-32]

Контактные данные^[102-53]

Почтовый адрес:
Россия, 121096, г. Москва ул. Василисы Кожиной, д. 1,
с пометкой «Отчет об устойчивом развитии
за 2018 год»

Электронная почта: csr@rusal.com

Факс: + 7 (495) 745-70-46



14

АББРЕВИАТУРЫ

8D (8 Discipline) – Методика решения локальных проблем в процессах

Accident – Аварии из-за нарушений требований промышленной безопасности

AFA – Aluminium Facility Agreement

ALLOW – Бренд низкоуглеродного алюминия

ASI – Aluminium Stewardship Initiative

CBK – Compagnie des Bauxites de Kindia

CDP – Carbon Disclosure Project

CFD – Computational fluid dynamics

CNIA – China Nonferrous Metals Industry Association

CPLC – Carbon Pricing Leadership Coalition

CRM – Customer Relationship Management

CSR – Customer Specific Requirements

EITI – Extractive Industries Transparency Initiative

ETC – Engineering and Technology Centre

Fatality – Показатель смертельного травматизма

FMEA – Failure Mode and Effects Analysis

G8D – Global Eight Disciplines

GRI – Global Reporting Initiative

HKEX – Hong Kong Stock Exchange

HR – HR Directorate

IAI – International Aluminium Institute

IATF – International Automotive Task Force

JUSE – Japanese Union of Scientists and Engineers

KPI – Key Performance Indicators

LT – Lead Time

LTAFR – Lost Time Accident Frequency Rate (коэффициент частоты несчастных случаев)

LTI – Lost Time Injury (травма с временной утратой трудоспособности)

LTISR – Lost Time Injury Frequency Rate (коэффициент тяжести травм с утратой трудоспособности)

MES – Manufacturing Execution System

MSA – Measurement System Analysis

OEM – Original equipment manufacturer

OHSAS 18001:2007 – Occupational Health and Safety Management Systems – Requirement (Системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда. Требования)

PDCA – Plan-Do-Check-Act (планирование-действие-проверка-корректировка)

PPAP – Production Part Approval Process

R&D – Research, Development and Experimental Works.

REACH – Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals (регламент Европейского союза регулирующий производство и оборот всех химических веществ, включая их обязательную регистрацию)

SAP – Программное обеспечение, при помощи которого можно автоматизировать профессиональную деятельность представителей разных специализаций

SASB – Sustainability Accounting Standards Board

SFU – Siberian Federal University

SKAD – Компания по производству литых алюминиевых дисков под торговой маркой SKAD

SPC – Statistical process control

TCFD – Task Force on Climate-related Financial Disclosures

TP – Talent pool

TPS – Toyota Production System

TQM – Total Quality Management

UN Global Compact – United Nations Global Compact

VDA – Стандарт качества немецкой автомобильной промышленности

VRT – Variability Reduction Teams

WRI – World Resources Institute

АГК – Ачинский глиноземный комбинат

АД – Асинхронный двигатель

АИС БПД – РУСАЛ - Автоматизированная информационная система «Безопасность Производственной Деятельности – РУСАЛ»

АМРОС – Ассоциация промышленников горно-металлургического комплекса России

АНО – Автономная некоммерческая организация

АО – Акционерное общество

АРМ – Автоматизированное рабочее место

АСОДУЭ – Автоматизированные системы оперативного диспетчерского управления

АСТУЭ – Автоматизированная система технологического учета электроэнергии

АСУТП – Автоматизированные системы управления технологическим процессом

АХО – Административно-хозяйственное обеспечение

БАЗ – Богословский алюминиевый завод

БГК – Боксито-глиноземный комплекс

БО – Благотворительная организация

БрАЗ – Братский алюминиевый завод

БС – Бизнес-система

БС250+ – Продолжение реализации программы БС250, осуществляющейся для лучших высокопотенциальных выпускников программы, которые в ходе прохождения БС250 показали отличные от других участников результаты и готовы к релокации, а также дальнейшей ротации в рамках Компании.

ВгАЗ – Волгоградский алюминиевый завод

ВИЧ – Вирус иммунодефицита человека

ВОГА – Высокодисперсный осажденный гидроксид алюминия

Глобальный договор ООН – Глобальный договор Организации Объединенных Наций

ГМПР – Горно-металлургический профсоюз России

ГОСТ – Государственный стандарт

ГОУ – Газоочистная установка

ГПМ – Грузоподъемный механизм

ГЭС – Гидроэлектростанция

ДД – Дивизион «Даунстрим»

ДКВАКБ – Дирекция по контролю, внутреннему аудиту, координации бизнеса

ДКЗ ДМК – Департамент качества закупок Дирекции менеджмента качества

ДМК – Днепропетровский металлургический комбинат

ДМС – Добровольное медицинское страхование

ДНП – Дирекцию по новым проектам

ДОБ – Департамент обеспечения качества

ДП – Дирекция по персоналу

ДРП – Дирекция по развитию производства

ДСб – Дирекция по сбыту

ДТП – Дорожно-транспортное происшествие

ДЦП – Детский церебральный паралич

ЖКХ – Жилищно-коммунальное хозяйство

ИЛМиТ – Институт легких материалов и технологий

ИркАЗ – Иркутский алюминиевый завод
АГК – Ачинский глиноземный комбинат

ИрНИТУ – Иркутский национальный исследовательский технический университет

ИТЦ – Инженерно-технологический центр

Капцем – Смесь для сухого торкретирования

КБК – Компания бокситов Киндии

КиК – Аббревиатура названий компаний-учредителей (Красноярского металлургического завода и немецкой фирмы «Комос»)

КНР – Китайская Народная Республика

Колледж качества – выездное очное обучение сотрудников Компании по основам и инструментам качества (с практической частью в виде домашнего задания)

КПЭ – Ключевые показатели эффективности

КР – Кадровый резерв

КраАЗ – Красноярский алюминиевый завод

КТС – Комиссия по трудовым спорам

ЛМЗ – Литейно-механический завод

ЛОС – Летучие органические соединения

МБВ – Смесь для торкретирования

МГУ – Московским государственным университетом имени М.В.Ломоносова

МИИТ – Российский университет транспорта

Минфин США – Министерство финансов Соединенных Штатов Америки

МИСиС – Московский государственный институт стали и сплавов

МСУ – Местное самоуправление

МСЧ – Медико-санитарная часть

НГЗ – Николаевский глиноземный завод

НЗП – Незавершенное производство

НИИ – Научно-исследовательский институт

НИОКР – Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

НИТУ «МИСиС» – Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»

НкАЗ – Новокузнецкий алюминиевый завод

НКДЦЭМ – Научный клинико-диагностический центр эпидемиологии и микробиологии

НКО – Некоммерческая организация

НПО – Неправительственные организации

НСКВ – Национальный совет по корпоративному волонтерству

ОАБ – Обожженные анодные блоки

ОВЗ – Ограниченные возможности здоровья

ОД – Опасное действие

РУСАЛ – Объединенная компания РУСАЛ

ООС – Охрана окружающей среды

ОС – Опасная ситуация

ОСА – Общее собрание акционеров

ОТП и ПБ – Охрана труда и промышленная безопасность

ОТС – Отраслевое тарифное соглашение

ОЦО – Общий центр обслуживания

ОЯ – Опасные явления

ПБ – Пожарная безопасность

ПДС – Продукция с добавленной стоимостью

ПЛАС – План ликвидации аварийных ситуаций

ПМЛА – План мероприятий ликвидации аварий

ПМО – Проведение медицинских осмотров

ПО – Программное обеспечение

Претензия – письменное извещение от Потребителя или других участников цепочки поставок о поставке продукции с несоответствиями

Путеремонтный поезд ПГИ-2 – поезд, предназначенный для механизации путевых работ в шахтах, не опасных по газу и пыли, имеющих рельсовые пути с колеями 750 мм и рельсами Р18, Р24 и Р33

ПХБ – Полихлорированные бифенилы

РКИК ООН – Рамочная конвенция Организации Объединенных Наций об изменении климата

РМЦ – «РУСАЛ Медицинский центр»

РСПП – Российский союз промышленников и предпринимателей

САЗ – Саяногорский алюминиевый завод

СДО – Система дистанционного обучения

СибГИУ – Сибирский государственный индустриальный университет

СИЗ – Средства индивидуальной защиты

СК – Служба качества

СМИ – Средства массовой информации

СМК – Система менеджмента качества

СНГ – Содружество Независимых Государств

СНиП – Строительные нормы и правила

СОУТ – Специальная оценка условий труда

СПИД – Синдром приобретенного иммунного дефицита

СПЛ – Санитарно-промышленная лаборатория

СУБР – Североуральский бокситовый рудник

СУОТПиПБ – Система управления охраной труда, промышленной и пожарной безопасностью

СФУ – Сибирский федеральный университет

ТК РФ – Трудовой кодекс Российской Федерации

ТРИЗ – Теории решения изобретательских задач

ТСЖ – Товарищество собственников жилья

ТЧ – Твердые частицы

УАЗ – Ульяновский автомобильный завод

УД – Упаковочный дивизион

УД – Управляющий директор

УК – Управляющая компания

УФ – Уральская фольга

ФККО – Федеральный классификационный каталог отходов

ФЧЧ – Фактически отработанные человеко-часы

ХАЗ – Хакасский алюминиевый завод

Хроническая претензия – претензия, полученная неоднократно по виду дефекта любым подразделением, а именно: периодически/регулярно повторяющаяся претензия по качеству продукта в течение длительного времени, которая не может быть решена в рамках стандартного 8D подхода; для решения которой сформирована межфункциональная команда VRT – Veriability Reduction Team, задача которой комплексное определение причин проблемы, разработка мероприятий по сдерживанию, устранению и предотвращению проблемы тиражирования на всех заводах РУСАЛа.

ЦИСС – Центр инноваций в социальной сфере

ЦСП – Центр социальных программ

ЦУП – Центр управления производством

ЦУР ООН – Цели в области устойчивого развития Организации Объединенных Наций

ЧП – Чрезвычайное происшествие

ЧС – Чрезвычайная ситуация

ШГИ – Школа городских изменений

ШСП – Школа социального предпринимательства

ЭОТПБ – Экспертиза охраны труда и промышленной безопасности

ЭСОП – Электронная система постановки и оценки целей

ЮНЕПКОМ – Российский национальный комитет содействия программе ООН по окружающей среде